

ЕВГЕНИЙ САВЕЛЕНКО

заместитель управляющего отделением ОАО "Банк Российский кредит"

- Вопросам идеологии в различных ее аспектах традиционно придавалось и попрежнему уделяется огромное внимание
- Идеология как выражение (совокупность, система) определенных идей в организации не является для теории и практики управления принципиально новым и непривычным понятием
- Идеология компании приобретает наибольшую значимость в периоды резких и глубоких перемен (потрясений), когда ей необходим рывок

Прежде чем приступить к рассмотрению идеологии в качестве фактора изменений (реструктуризации) в компании, кратко остановимся на этом понятии вообще и как элементе организационной жизни.

Содержание понятия "идеология"

Вопросам идеологии в различных ее аспектах традиционно придавалось и попрежнему уделяется огромное внимание в литературе и научных исследованиях. При этом термин "идеология" по множественности и неоднозначности самых различных (вплоть до противоположных) интерпретаций и толкований может вполне сравниться с термином "культура"

С известной степенью условности можно выделить следующие этапы в историко-логическом развитии данного понятия:

- идеология – наука об идеях, как метадисциплина, задающая цели и ориентиры развития знания (конец XVIII – первая половина XIX в.);
- идеология – концепция, выражающая преимущественно политические идеи и устремления тех или иных деятелей, партий и т.д. (с начала XIX в. и до нашего времени);
- идеология – предмет специальных исследований и рабочее понятие в области изучения общественных (социальных, психологических) явлений.

Д. Милль, К. Маркс, О. Конт, К. Мангейм, Г. Спенсер, М. Вебер и многие другие выдающиеся мыслители занимались вопросами идеологии в контексте познания социальной и психологической действительности и с точки зрения развития знания как такового (идеология знания, науки и т.п.). На сегодняшний день в изучении идеологии в рамках социологических исследований превалирует акцент на анализе функциональных особенностей и проявлений идеологии в обществе. В центре внимания исследователей стоит вопрос: не что такое идеология, а как (в каком виде, форме) и зачем (во имя чего, благодаря чему) она проявляет себя.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что *в практическом смысле идеология по своей сути представляет способ коллективного отражения действительности и инструмент деятельности ее изменения.*

Активная роль идеологии в общественном развитии порождает направленное к ней отношение, которое в крайнем своем выражении соответствует тенденциям идеологизации – деидеологизации – реидеологизации общества. В современных условиях российские компании, с одной стороны, не свободны от влияния общественных тенденций реидеологизации, с другой – перед ними стоят внутренние задачи, в решении которых в рамках общества традиционно деятельностную роль играла идеология (объединение и концентрация усилий, систематизация и унификация ценностей, решение социально-психологических конфликтов, формулирование финальных целей и идеалов и др.).

Сущность “идеологии компании”

Идеология как выражение (совокупность, система) определенных идей в организации не является для теории и практики управления чем-то принципиально новым и непривычным. Идеи управления сами по себе представляют один из элементов корпоративной культуры (ее интеллектуальную составляющую). В функциональном плане они могут служить отражением таких элементов механизма управления, как цели, методы, принципы и задачи. Вместе с тем они могут играть особую роль в организации, поскольку в отличие от традиционных элементов корпоративной культуры представляют собой наиболее доступный и универсальный способ формулировки и передачи назначения и смысла выполняемых сотрудниками действий, их настроений, устремлений и т.д. Кроме того, в силу направленности на интеллектуальное восприятие идеи являются удобной и эффективной формой реализации ценностей управления, норм и правил поведения и взаимоотношений в коллективе, поэтому с их помощью вырабатываются элементы социальной психологии в организации (настроения, вкусы, предпочтения и т.д.). Обобщая сказанное, можно сделать вывод, *что идеи участвуют в формировании корпоративной культуры, интеллектуальных и духовных основ мотивации, в самопредставлении фирмы в процессе социализации ее работников.*

Таким образом, систему идей на фирме, представленную идеями руководителя, отдельных сотрудников и коллектива в целом (порою выраженных в виде мифов, историй и т.д.), можно определить как *управленческую идеологию*. В этом плане приходится иметь дело с идеями в их содержательном и сравнительном аспектах (направленность, смысловая нагрузка, характер идей и т.д.). Однако, на мой взгляд, актуальность идеологии в организации не исчерпывается управленческой областью. За ее рамками остается блок вопросов: как (в какой форме), для чего (во имя чего) и посредством чего можно и нужно обращаться с управленческой идеологией, чтобы она способствовала достижению целей компании. Такому расширенному толкованию наилучшим образом соответствует термин *“идеология компании”*.

Идеология компании в своем основном определении включает в себя, наряду с управленческой идеологией, также методы, приемы, инструменты и принципы ее выработки, реализации и поддержания в организации. Она, в отличие от собственно идей, характеризует определенный тип мышления и представления реальности в организации (основанный на сознательном или неосознанном ее искажении), объединяет в себе принятые в ней приемы и методы идейного воздействия как внутри компании, так и на внешнее окружение.

Определяя идеологию компании в таком ракурсе мы можем выделить и охарактеризовать ее особые *функции* в организации, а именно:

- *интегративную* – объединение людей в заданном масштабе (внутри одной организации) на основе принятия как можно большим их количеством определенным образом сформулированных и поданных идей;
- *целеполагающую* – формулировка целей организации (отдельных ее подразделений, направлений и т.д.) и доведение их до всех сотрудников (и до каждого);
- *мобилизующую* – побуждение к определенным действиям (либо, напротив, к бездействию);
- *аксиологическую* – продуцирование, внедрение и закрепление в организации определенных ценностей посредством их представления и выражения;
- *самоидентификационную* – идеология, прежде чем что-либо называть и к чему-либо побуждать, должна дать ответ в масштабе всего коллектива на вопросы “кто мы такие?” и “куда идем?”; она формирует в сознании каждого сотрудника отличительные особенности (качества) данной организации (тип мышления, поведения, принципов работы и т.д., принятые в организации) в сравнении с окружающими структурами;
- *прогностическую* – идеология в своих описаниях будущего (идеалах) не предсказывает то, что будет или может быть, а рисует картину того, что должно быть.

На основе данных функций можно сформулировать в общем виде миссию идеологии компании:

- создание и формулировка идей и на этой базе – выражение и представление других элементов корпоративной культуры (философии, стиля, ритуалов, традиций и т.д.) для реализации их в системе управления;
- "перевод" смыслового содержания элементов корпоративной культуры с коллективного (внешнего) уровня на индивидуальный (внутренний);
- формирование в коллективе элементов социальной психологии (различного рода отношений, взглядов, настроений и т.д.);
- саморепрезентация организации во внешней среде (общество, конкуренты, партнеры, потребители и т.д.).

Идеология как фактор реструктуризации

В свете вышеизложенного идеология компании представляется важным и специфическим фактором организационных изменений. Она может являться и объектом изменений, и специальным инструментом, может рассматриваться как сопутствующий фактор и может представлять собой описание самих изменений. Заметим также, что именно на ее основе (посредством идеологии, при помощи идеологии и т.д.) в организации может быть сознательно организовано противодействие (сопротивление) изменениям.

Действительно, любое изменение так или иначе несет в себе новые идеи (как минимум, саму идею изменений), и первые результаты изменений проявляются именно в области идеологического восприятия (т.е. восприятия исходя из принятых в компании идей), что сразу, еще до начала реальных перемен может породить в той или иной форме (прямое, скрытое) сопротивление. Первыми в соприкосновение приходят идеи, и от исхода этого “контакта” для субъекта изменений может зависеть успех всех преобразований.

Реструктуризация организации затрагивает следующие элементы: *цели, структуру, технологию и задачи, кадры*. Естественно, изменение по *всем* переменным происходит либо тогда, когда реорганизация изначально это предполагает (носит комплексный характер), либо когда все элементы настолько взаимосвязаны, что преобразование хотя бы одного из них автоматически влечет за собой необходимость трансформации всех остальных.

Относительно идеологии компании реструктуризация может проходить четырьмя путями: *игнорирование, противодействие (ломка), изменения в рамках существующей идеологии, формирование новой идеологии*. Выбор конкретного варианта в значительной степени зависит от степени развитости идеологии компании, глубины и масштаба проводимых изменений. Но, как правило, реальные организационные изменения происходят по “смешанному” сценарию. Анализ практики массовой реструктуризации российских предприятий и организаций в переходный период позволяет выделить определенные стадии преобладания тех или иных путей реструктуризации.

До недавнего времени при реструктуризации в организации наиболее распространенным было *игнорирование идеологических факторов*. Среди причин распространенности такого подхода – общий фон деидеологизации в стране, недооценка значимости идеологических аспектов хозяйствования, а во многих случаях – просто неумение работать с идеологической компонентой коллективного сознания. В результате идеи реформирования “неровно” накладываются на идеи, принятые и закреплённые в организации, что может породить двойственность целей, неуправляемые (скрытые) конфликты на уровне осмысления сотрудниками своих исполнительских задач, прямые социально-психологические конфликты в коллективе. Примеры из практики – введение самоуправления, ориентация на прибыльность организации, попытка распространить практику выборов руководства, “ваучерная” приватизация. Реакция на все эти и подобные им нововведения на производстве зачастую была одна – конфликты (с руководством, внутри коллектива, вокруг предприятия и т.д.).

Реструктуризация с игнорированием идеологии фактически происходит по схеме изменения главной составляющей (субъекта работы – человека) посредством трансформации переменных, которые задают условия работы (структура, задачи, технологии и т.д.). Однако такой подход может быть целесообразен в случае с одним или несколькими рабочими местами. Когда же меняются

условия работы на всем предприятии, то меняться должен весь многотысячный его коллектив, а это может породить и, как демонстрирует практика, порождает серьезные конфликты.

Как показали первые реструктуризации, наряду с прямым игнорированием вторым по распространенности путем было *противодействие идеологии изменений* со стороны объекта последних. Фактически всегда игнорирование существующей идеологии компании закономерно приводит к противодействию изменениям. Причем оно может быть и спонтанно инициировано изнутри организации, и преднамеренно спланировано субъектом изменений.

Реструктуризация *в рамках существующей идеологии* компании мало распространена, ибо в большинстве случаев для подъема или перепрофилирования предприятия мало создать новую структуру и освоить новые технологии, необходимо менять людей, а значит – их идеологические установки.

Как показывают опросы и интервью с руководителями компаний среднего бизнеса, все большее распространение в последнее время получает реструктуризация *опосредованная формированием и внедрением новой идеологии*. Этот путь обладает определенными преимуществами: во-первых, новые идеи изначально соответствуют целям деятельности компании, во-вторых, применение идеологического инструментария непосредственно направлено на выполнение задач преобразований (без отвлечения на слом или ассимиляцию идей старой идеологии компании). Самый важный вопрос при этом – определение необходимости и оптимальности методов продуцирования и внедрения новой идеологии в компании.

При игнорировании, сопротивлении, соответствии идеологии компании в процессе изменений последняя выступает как сопутствующий фактор (отражает пассивный аспект своего существования). В варианте формирования новой идеологии этот процесс предшествует (идет параллельно) организационным изменениям.

Формирование и внедрение новой идеологии приобретают особую значимость и проявляются наиболее ярко в случаях, когда речь идет не просто об изменениях тех или иных элементов, а когда происходит реструктуризация всей деятельности компании, что, как правило, бывает связано с выбором новых направлений развития, выходом на новые рынки, освоением нового продукта – т.е. фактически с началом нового бизнеса для организации (или же созданием новой организации).

В качестве иллюстрации данных положений приведу некоторые примеры из современной практики “средних” российских компаний (информация получена в ходе интервью с руководителями компаний).

1. Фирма “Информтехника” (телекоммуникации, технологии связи). Залог успеха преобразований – это, во-первых, формулирование и постановка сверхзадачи, вынесенной вовне фирмы, поскольку “деньги – слишком короткая вещь” (для “Информтехники” это стать русской “НОКИА”); во-вторых, осознанное принятие каждым сотрудником этой сверхзадачи как собственной цели (“все – от уборщицы до директора – должны понимать, куда, для чего и во имя чего мы идем”).

2. Строительная компания “Тема”. Одной из основных составляющих успеха преобразований и развития компании, по убеждению руководства, является “внутренний дух” организации (как охарактеризовал его один из управляющих – “все как на войне, хочется надеть каску и взять

пулемет”). На вопрос руководству: “Чем вы отличаетесь от других компаний?”, был тут же дан ответ: “Мы никогда не бросимся реконструировать особнячок в центре Москвы или выполнять другие подобные работы. Наша цель – строить целые города и кварталы, создавать новую среду обитания”.

3. *Пивоваренный завод “Балтика”*. Одной из первых задач руководства предприятия в начале преобразований (несколько лет назад) было сформулировать и довести до сотрудников основную цель (смысл, назначение) деятельности завода и каждого члена коллектива. Сейчас каждый сотрудник знает: он работает, чтобы сделать свой завод самым крупным в Европе, а Россию – страной любителей пива не хуже Чехии и Германии. И каждый понимает – этого можно достичь только сейчас, пока к нам не пришли со своими производственными мощностями западные пивные “монстры” (по словам директора – “мы работаем круглые сутки – боимся опоздать”).

Место идеологизированных компаний в отечественной экономике

Эти и многие другие примеры подтверждают мысль о том, что в российской экономике присутствуют “идеологизированные” компании, и их число постепенно увеличивается. Для них идеология – это внутренняя энергия, жизненная сила, положительный фактор развития и мощный ресурс в конкурентной борьбе. Идеологизированные компании от обычных отличают прежде всего характер мотивации (наряду с традиционными материальными и моральными – стимулы из области индивидуального самосознания, самовыражения, удовлетворения от работы, коллективистского мировосприятия и т.д.), творческая и коллективистская атмосфера, способность и готовность всех и каждого к мобилизации и концентрации усилий для обеспечения рывка в развитии компании и др.

Хотелось бы заметить, что существует определенная корреляция между делением структур по идеологическому признаку и их распределением по отраслям и родам бизнеса. Идеологизированные компании занимаются преимущественно высокими технологиями, новыми продуктами и творческим трудом (образование, культура), они рождаются, как правило, в среде с жесткими условиями деятельности. Таким организациям приходится самостоятельно создавать ресурсы и формулировать собственные цели развития. Напротив, компании, занятые в таких отраслях и сферах бизнеса, как экспорт–импорт сырья, импорт продуктов питания и товарно-материальных ценностей, оказание услуг на финансовом рынке и т.п., в меньшей степени мотивированы в формировании собственной идеологии.

Действительно, какая может быть идеология у нефтяников (кроме “больше нефти”), или у банка (“больше клиентов”), или у инвестиционной фирмы (“больше обороты”), или у импортера “ножек Буша” (“больше ножек”)? В организациях, чье существование и развитие зависит от объема разведанных ресурсов, или от клиентских средств, или от бюджетного финансирования, функции идеологии в реальном режиме фактически не востребованы, и идеология компании воспринимается как нечто чуждое, искусственное (не как жизненная энергия, а как ненужный довесок). В подобных организациях в процессе реструктуризации идеология компании выступает лишь сопутствующим фактором, а не действенным элементом механизма проведения преобразований.

В заключение, анализируя отечественную практику реструктуризации, можно сформулировать следующие выводы об особенностях участия идеологии компании в организационных изменениях:

идеология компании по своей сути приобретает наибольшую значимость в периоды резких и глубоких перемен (потрясений), когда организации необходим рывок, т.е. в ситуациях, которые требуют исполнения основных, “силовых”, функций идеологии – мобилизации, объединения (в частности – сплочения, воодушевления перед лицом опасности, поддержания и компенсации усиленного рабочего ритма, сохранения и укрепления корпоративной культуры). В таком качестве она является отдельной переменной организационных изменений (наряду с людьми, структурой, технологиями и пр.);

фактор идеологии компании необходимо учитывать при любых организационных изменениях: при игнорировании идеологии, для организации оптимального противодействия и слома сопротивления, при формировании новой – для выработки оптимальных методов ее внедрения и закрепления;

идеология компании может рассматриваться как подготовительный элемент или база предстоящих (перманентных) организационных изменений. Причем она может содержать в себе в качестве постулируемой идею постоянных изменений (хрестоматийный пример – практика перманентных изменений в “ИБМ”, когда сотрудники при приветствии спрашивают друг у друга: “кем ты теперь работаешь?”);

идеология в рамках реструктуризации выполняет функцию описания и объяснения предстоящих организационных изменений (а также, при необходимости, функцию оправдания, представления, компенсации и т.д.). В таком качестве она является составным элементом организационных изменений (инструментальной частью механизма проведения изменений).