

# **«КОМАНДА ПЕРЕМЕН»: ВЫСТРАИВАНИЕ ЦЕЛЕРЕАЛИЗУЮЩИХ СИСТЕМ В ПРОГРАММАХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**

## **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

*Подготовка и внедрение нововведений  
Психологические аспекты организационных изменений  
Организационно-кадровая диагностика  
Кадровый резерв развития и резерв функционирования  
Формирование и позиционирование команды перемен  
Управление сопротивлением персонала*

Любая организация рано или поздно сталкивается с необходимостью изменений, которые затрагивают всю компанию в целом. Такие организационные изменения психологически могут быть описаны как слом привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм и шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений. Подавляющее большинство сотрудников оказываются перед необходимостью адаптироваться к новой организационной действительности, которую формируют инициаторы организационных преобразований. Как правило, такими инициаторами становится кто-то из учредителей или топ-менеджеров компании.

Опыт многочисленных неудач реформирования компаний привел менеджеров и исследователей к мысли о том, что нововведения не могут быть внедрены административно-директивными методами. Все отлично понимали, что преобразования осуществимы, только в том случае если они действительно принимаются сотрудниками. Поэтому длительное время успешность организационных преобразований связывали с появлением в компании «героической личности», которая способна обзреть всю проблемную ситуацию, найти решение и увлечь за собой сотрудников. М. Вебер называл такое управление «харизматичным господством». Вождь обещает внести в свое господство то, чего до него не было, либо то, что было забыто. Такие типы господства возникают тогда, когда появляются чрезвычайные, кризисные ситуации. Если люди теряют смысл и ориентиры жизни, то вождь претендует решить кризис смысла. Харизматический вождь претендует на исключительность, те же, кто вступает под влияние вождя, отбрасывают свое прежнее отношение к окружающим. В терминологии М. Белбина такой руководитель, очевидно, должен быть очень ярким «мотиватором», человеком, способным бросить вызов ситуации и увлечь за собой «большинство».

История знает много ярких примеров, когда появление харизматичного, сильного генерального директора (менеджера) позволяло компании выйти из глубокого кризиса. Легендарной стала история о Ли Я Кокке, который спас от неминуемого банкротства компанию «Крайслер». Не менее легендарной личностью в бизнесе является Билл Гейтс – генеральный менеджер компании «Microsoft». В современном отечественном бизнесе, по понятным причинам, пока сложно назвать героев-управленцев, которых бы сразу вспоминали как действительных героев, а не «героев» в кавычках. В дореволюционной же России таких имен было достаточно много, а некоторые из них стали едва ли не нарицательными, как например, имя знаменитого промышленника и мецената Саввы Тимофеевича Морозова.

Вера в героя-руководителя часто движет запросами учредителей, которые хотят найти человека, способного навести порядок в их компании. Как правило, собственники бизнеса стремятся найти в своей организации или смежных отраслях человека, который обладал бы неиссякаемой энергией, был бы готов «таскать каштаны из огня», мог бы увлекать за собой других сотрудников, умел бы предупреждать готовящиеся козни противников преобразований и имел бы опыт руководства подобными проектами. По мнению Питера Сенге, «такие люди становятся лидерами благодаря уникальной смеси умений, амбиций, видения, харизмы и упомощительной спеси». Они способны преодолеть

вать препятствия, перед которыми останавливаются другие, и добиваются «великих свершений». Такому кандидату готовы платить большие деньги, предлагая возглавить компанию или как минимум стать руководителем проекта по внедрению новых бизнес-технологий, делегируя ему огромные полномочия. Обычно, назначив такого человека руководителем проекта по разработке и внедрению тех или иных нововведений ему же на откуп отдают и формирование команды. В основе такого решения лежит незыблемый здравый смысл – следует выбрать сильную, харизматическую личность, а команду такой человек сформирует сам под себя, и будет нести за нее ответственность.

Особенность героя-руководителя, который, как правило, в терминологии М. Белбина является «мотиватором», заключается в том, что он часто формирует команду последователей, преданных ему и его видению. Действительно, такая команда единодушна, она готова идти за своим лидером и в огонь и в воду, ее участники неплохо могут выполнять «миссионерскую» функцию, транслируя нововведения в организации. Однако любые системные изменения, затрагивающие всю организацию, уникальны и необычайно сложны. Инициатору изменений приходится сталкиваться с огромным количеством разнообразных проблем, факторов, которые зачастую не очевидны, являются междисциплинарными и межфункциональными. В такой ситуации ни один человек не способен единолично раз за разом на протяжении длительного времени отыскивать правильные решения. Таким образом, руководитель оказывается перед выбором. Один путь – поддерживать видимость благополучия, игнорируя или затушевывая всё, что может эту видимость нарушить. При этом, стремясь сохранить свое положение, лидер может прибегнуть к манипулированию командой и другими сотрудниками, выдавая желаемое за действительное, «проколы» за успехи и т.п. Другой путь предполагает коренное преобразование команды: лидер признается себе и команде в том, что он не способен единолично находить верные решения и что ему нужна другая команда из самостоятельно мыслящих, максимально различных людей, имеющих доверие у других сотрудников компании. Однако такой вариант развития событий мало вероятен, так как требует быстрых и очень глубоких, кардинальных личностных перемен как лидера, так и его последователей.

Вместе с тем можно отказаться от мысли найти героя-спасителя и попытаться провести преобразования с опорой на внутренние прогрессивные человеческие ресурсы, т.е. на тех, кто должен стать ядром команды перемен.

### **СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ КОМАНДЫ ПЕРЕМЕН**

Закон Парето гласит: «Двадцать процентов людей в организации выполняют семьдесят процентов работы». Практический опыт подтверждает действие этого закона и свидетельствует о том, что если организация в кризисе и вместе с тем продолжает работать, значит, в ней есть «живые» люди, которые все-таки работают. Управление организационными изменениями должно начинаться с выявления активного меньшинства и создания из него дееспособной группы реформаторов. Такая группа должна быть грамотно сформирована, едина в понимании целей преобразований и облечена соответствующими полномочиями.

В социальной психологии установлено, что любые социальные преобразования обуславливаются влиянием активного меньшинства (концепция С. Московиси). В любой общности существует инициативное «меньшинство», которое отличается от «большинства» своими установками, ценностями, правилами. Когда влияние этой группы достигает критического уровня, происходит развитие социальной общности в целом. Множество исследований, выполненных в школе Сержа Московиси, было посвящено изучению условий, при которых меньшинство может задать новый социальный стандарт. Исследователи установили зависимость между эффективностью влияния меньшинства и тем образом, который складывается о нем у объекта влияния, т.е. у большинства. Так, если в глазах большинства меньшинство предстает как бескомпромиссное, то ему приписывается догматичность, что блокирует дальнейшее влияние меньшинства. Результаты других исследований показали, что последовательность и устойчивость поведения меньшинства, а также синхронная позиция, т.е. единодушие членов меньшинства и сохранение своего

мнения во времени, позволяют оказывать влияние на большинство. Иначе говоря, активное и целенаправленное меньшинство, обладая поддержкой руководства и соответствующими полномочиями, является той силой, которая проводит уникальные и системные организационные преобразования. Этот принцип является одним из основных постулатов современной теории и практики управления организационными изменениями.

Создавать такую группу следует всегда на самых ранних этапах процесса, будь то изменение организационной структуры, реорганизация деятельности фирмы или переориентация стратегических приоритетов. Данная команда может и должна стать равноценным партнером высшего менеджмента, решившего преобразовывать организацию.

Руководство и сотрудники компании, как правило, видят в команде перемен орган, который сначала разработает проект изменений и только потом будет его внедрять. Именно начало внедрения нововведений обычно воспринимается как организационные преобразования, а все, что им предшествовало, как подготовительный этап. Это большое заблуждение. Объединение реформаторов в группу, которая призвана разработать, согласовать и внедрить проект организационных инноваций, является одним из крупнейших преобразовательных актов. Сам факт появления команды перемен в корне меняет организационную действительность. Компания становится принципиально иной в сравнении с той, что была до появления этого структурного новообразования. С этого момента вся организация начинает жить как бы двойной жизнью. В ней начинают сосуществовать два разнонаправленных, но неотделимых друг от друга процесса: процесс развития (преобразований) и процесс функционирования (поддержание работоспособности компании). Неразделимость двух процессов объясняется принципиальной невозможностью приостановить всю работу в организации, произвести необходимые изменения и снова запустить ее работу. Это означает, что сотрудники, включенные в работу по проектированию и внедрению нововведений, не могут быть просто так вырваны из производственного процесса. Более того, учредители или топ-менеджеры обычно не хотят освобождать «реформаторов» от выполнения их регулярных функций и оплачивать только работу в команде перемен. Во многом такое решение оправдано, ведь команда перемен часто создается из ключевых сотрудников, составляющих те двадцать процентов, на которых держится организация. Полностью выключить их из производственного процесса вряд ли возможно, иначе компания рискует не справиться с регулярной деятельностью. Поэтому таким сотрудникам в лучшем случае минимизируют регулярную загрузку, но никогда не снимают ее полностью. В результате им приходится совмещать регулярную деятельность в команде перемен и решение текущих производственных задач на протяжении длительного времени (от нескольких месяцев до нескольких лет).

Организационно и психологически команда перемен становится частным случаем проектной команды, а компания, ее создавшая, переходит на проектную форму управления одним, но стратегически важным проектом – разработкой и внедрением нововведений. Особенности комплектования и существования проектных команд были подробно описаны в главе.... В данной же главе необходимо обратить внимание на то, что команда перемен первой испытывает на себе новую форму управления. Ее участники оказываются в изначально конфликтной ситуации, которая задается их двойственным положением, а именно: двойным членством (собственный отдел и команда перемен); двойным подчинением (своему руководителю и лицу, отвечающему за преобразования); совмещением различных по типу задач (задачи функционирования и задачи развития). Такая двойственность позиций требует от сотрудников не только разнообразных способностей, но и постоянного ценностного самоопределения, выбора между действиями, способствующими преобразованиям или действиями, поддерживающими организационное статус-кво. Ведь двойственность позиции позволяет находить любое количество «весомых» аргументов в пользу выполнения текущих, рутинных задач и уклониться от участия в преобразованиях. Только внутренняя мотивация участников команды перемен, их самоопределение являются гарантом того, что нововведения будут спроектированы и внедрены, несмотря на естественное сопротивление или пассивность большинства.

Однако эффективность работы такой группы определяется не только способностями ее участников, их организационным статусом, полномочиями, готовностью к самоопределению но и, во многом, ее **численным составом**. Возникает традиционный вопрос об оптимальном количестве участников.

Определение нижней границы не составляет большого труда. Данная тема давно обсуждается в социальной психологии и большинство исследователей склоняются к мнению, что малая группа начинается с трех, а не с двух человек. Именно работа в тройке сопровождается всем набором феноменов и механизмов, которые присущи группам, состоящим из четырех, пяти и т. д. человек. Во-первых, только в тройке возникает большинство, которым можно принять решение в случае наличия нескольких различных мнений. Во-вторых, только в группе из трех человек возникают отношения второго порядка, т.е. отношения к тому, как относятся другие участники друг к другу. Благодаря отношениям второго порядка конфликтующие стороны потенциально могут получить внешнюю, независимую оценку «третьей стороны» и рассчитывать на ее посредничество.

Намного сложнее дело обстоит с верхней численной границей команды перемен. Каково максимальное число участников, при котором она будет сохранять гибкость, оперативность, продуктивность: десять, пятнадцать, двадцать человек? Точную цифру назвать вряд ли возможно. Целесообразно говорить о качественном пороге, за которым малая группа превращается в большую группу, и обсуждать последствия такого превращения. Отличительная особенность большой группы в том, что в ней невозможны межличностные, повседневные контакты всех со всеми. Кроме того, в большой группе появляются постоянные (а не временные как в малых группах) коалиции, к которым участники начинают себя причислять (идентифицироваться), за интересы которых они выступают. Практика показывает, что выше перечисленные механизмы и феномены начинают появляться уже при численности пятнадцать–двадцать человек. Эти и другие особенности большой группы накладывают серьезные ограничения на возможность ее самоорганизации. Имеется в виду, что участники малой группы могут вместе обсудить повестку заседания, спланировать ближайшие и перспективные работы, распределить задачи и начать их выполнение, связываясь друг с другом по мере необходимости. Малая группа в таком случае является одновременно и субъектом и объектом управления. Однако сложно представить совместную деятельность большой группы численностью пятнадцать–двадцать человек и выше, участники которой **вместе** планируют, принимают решения, распределяют между собой работу. Без специально выделенного организационно-административного аппарата, который координирует и контролирует работу многочисленной группы, совместная активность очень быстро превращается в хаос.

Становясь большой группой, команда перемен вынуждена конструировать внутри себя координационно-административный аппарат, который будет организовывать ее работу. Чем больше становится группа, тем больше сотрудников должно вовлекаться в координационно-административную деятельность. Иначе говоря, возникает надстройка, которая управляет группой, а уже эта группа, в свою очередь, управляет изменениями. В итоге получается очень сложная и громоздкая конструкция, рискующая потерять скорость, гибкость, оперативность, т.е. то, что так необходимо для создания перемен.

Для того чтобы подобные сложности при формировании команды перемен не возникали, очевидно, нужно ограничить численность участников, включив в её состав, для верности, десять - двенадцать человек. Однако часто возникают объективные обстоятельства, которые не позволяют так просто ограничить верхний численный предел. Как быть с крупными и очень крупными организациями, включающими, например, 1000 и более сотрудников, и в которых, по закону Парето, инициативных и прогрессивных сотрудников должно быть около 200 человек? Как быть со средними организациями, в которых при небольшом количестве сотрудников принята уплощенная организационная структура, состоящая из двадцати и более отделов. Как правило, к таким организациям относятся, например, банки. В одном из банков, проводя формирование команды перемен, мы насчитали 28 отделов при общей численности сотрудников 140-150 человек.

Данная проблема решается за счет создания «ядра», которое включает в себя постоянных членов, и «периферии», состоящей из временно привлекаемых экспертов. В таком случае команда перемен остается малой группой (до десяти-пятнадцати человек), которая сама работает на регулярной основе, но приглашает других сотрудников для решения краткосрочных и единовременных задач. Такой способ организации работы позволяет инкорпорировать в процесс разработки и внедрения изменений достаточно большое число сотрудников компании без утраты социально-психологического ресурса, которым обладает малая группа. Вместе с тем, участники команды оказываются в зоне больших нагрузок, так как им приходится удерживать одновременно три позиции. Одна из них – разработчик проектов инноваций и сценариев их внедрения. Другая – внутренний «генподрядчик», который распределяет некоторые задачи между сотрудниками организации и принимает от них результаты, которые включаются в разрабатываемые командой перемен проекты. Третья позиция - сотрудник отдела с текущими функциями на основном рабочем месте, которые никогда с него не будут полностью сняты.

### **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДЫ ПЕРЕМЕН**

Как правило, инициативное и прогрессивное меньшинство рассредоточено по всей организации: отделам, подразделениям, иерархическим уровням. Более того, чем больше компания, тем меньше такие сотрудники догадываются о существовании друг друга. Вероятность того, что они самостоятельно объединятся в группу и выйдут с инициативами к высшему руководству, стремится к нулю. Следовательно, такое меньшинство необходимо целенаправленно выявить и как минимум познакомить друг с другом. Только будучи объединенными в одну группу, они станут представлять реальную силу, способную осуществлять преобразования. Однако возникает вопрос о том месте в организации, которое будет занимать эта, сформированная из представителей разных подразделений и иерархических уровней, группа.

**Общественный статус команды перемен.** Команда перемен может существовать в качестве неформального, «общественного» органа, который действует по собственной инициативе и собирается в свободное от текущей работы время. Функционирование такой группы держится исключительно на сверхнормативной активности ее членов и не регулируется ответственностью перед руководством: если обещанную работу выполнили качественно и в срок, то хорошо, если нет – ничего страшного, ведь что возьмешь с общественной инициативы. Руководство также не несет ответственности (кроме моральной) перед такой группой за поставленные перед ней задачи и проблемы. Иначе говоря, вышестоящее начальство может ставить перед группой абсурдные, мало актуальные задачи и долго не находить времени, чтобы встретиться с ее представителями для обсуждения подготовленных предложений. Очевидно, что, поощряя только общественную инициативу, вряд ли можно рассчитывать на сколько-нибудь серьезные преобразования, поскольку основные субъекты изменений не обременены взаимной ответственностью за исполнение взятых на себя обязательств. Однако общественный, неформальный статус команды перемен имеет одно серьезное преимущество. Учредители или высшее руководство могут достаточно долго держать команду перемен «под парами», имея возможность в любое время формально закрепить их статус или с малыми потерями отказаться от проведения реформ. Общественная инициатива отомрет сама собой без лишних взаимных упреков, если ее оставить на длительное время без поддержки высшего руководства. Иначе обстоит дело при появлении формальных обязательств и взаимной ответственности.

Команда перемен будет оставаться общественной, инициативной группой до тех пор, пока ее не встроит в существующую формальную структуру компании. Можно официально задать и зафиксировать ее организационный статус, простроить взаимодействия с лицами, принимающими стратегические решения, распределив между субъектами преобразований ответственность и полномочия за организационные нововведения. Все эти решения закрепляются в соответствующих положениях, регламентах, приказах и распоряжениях. В таком случае не только команда перемен, но и организация в целом

увидит всю серьезность намерений высшего руководства проводить изменения в диалоге с наиболее прогрессивными сотрудниками компании. Очень часто такой диалог обеспечивается за счет создания вертикальной системы управления изменениями, которая состоит из трех структурных единиц.

**Коллегиальная форма управления организационными изменениями** (система комитетов). Кардинальные реформы, выходящие за рамки «локальных рацпредложений», требуют не только больших инвестиций, но и стратегических, часто политических решений. Как правило, такие глобальные и судьбоносные для организации решения принимают учредители, инвесторы и высший менеджмент. Именно они должны войти в наивысшую, структурную единицу, которая будет рассматривать проекты изменений и выносить окончательный вердикт: отклонить проект, отправить на доработку, или дать «добро» на его реализацию, включить «зеленый свет» и открыть финансирование. В зарубежной литературе такую группу называют транзитивной (лигитимизирующей) командой. Транзитивная команда должна выработать внутри себя общее видение (см. подробно главу...) стратегических перспектив и на его основе подготовить понятные и однозначные требования к проектам преобразований. Данные требования целесообразно использовать в качестве оснований сравнения и выбора проектов. Для организационного протокола транзитивная команда может быть названа стратегическим советом, советом по реформированию и т.п.

Высшее руководство не может, да и не должно заниматься разработкой конкретных проектов организационных преобразований. Иначе оно рискует потерять общий контур управления организацией, в котором есть не только преобразования, но и поддержание бесперебойного функционирования компании на достойном уровне. Более того, многочисленные исследования и полувековой практический опыт внедрения инноваций показывает, что преобразования проходят с большим трудом или полностью отвергаются сотрудниками, если последние не были включены в их разработку. Поэтому необходимо создать содержательный центр, которому официально будет делегирована ответственность за подготовку, согласование и утверждение проектов нововведений. Таким центром как раз и является команда перемен, которая состоит из прогрессивных специалистов и руководителей среднего и нижнего звена, а также ключевых подразделений компании. Однако, получив соответствующие полномочия и приступив к разработке проектов нововведений, команда перемен сталкивается с той же проблемой, что и высший менеджмент, но только уже со своей стороны. Как обеспечить принятие высшим руководством проектов, в разработку которых они не могут быть включены по объективным причинам?

Практика показывает, что «транзитивная команда» чрезмерно критично и часто неоправданно строго относится к проектам изменений, которые выносятся на их рассмотрение. Нередко управленцы, делегировав ответственность команде перемен за подготовку и внедрение инноваций, начинают сожалеть о таком решении и подозревать «новоявленных реформаторов» в некомпетентности. Команда перемен, в свою очередь, часто обвиняет транзитивную команду в «твердолобости» и нежелании предпринимать решительных действий. Во многом взаимное недоверие и напряжение возникает по причине действия механизмов и эффектов, которые присущи любым межгрупповым отношениям. Во-первых, причины успеха чужой группы обычно приписываются внешним обстоятельствам, в то время как причины неуспеха пытаются всегда отыскать в ее недрах. Если же разговор заходит о своей группе, то все происходит строго наоборот. Очевидно, данный механизм объясняет появление подавляющего большинства взаимных замечаний и претензий, которые возникают у команды перемен и транзитивной команды друг к другу. Другой причиной напряжения и недоверия становится стереотипное восприятие команд друг другом. Упрощенный, схематичный образ, сложившийся, прежде всего, у сотрудников относительно высшего руководства, очень сложно изменить, он обладает высокой устойчивостью. Новая же информация сопоставляется со стереотипом, и поэтому отсекается или обесценивается та ее часть, которая сложившемуся представлению не соответствует. Более того, по причине стереотипного восприятия, проблемы и особенно-

сти другой группы видятся более простыми. Иначе говоря, наблюдатель всегда упрощает ситуацию в чужой группе, в то время как члены группы изнутри видят свою ситуацию более детально, дифференцированно, более сложно. Наконец, ингрупповой фаворитизм, предполагающий дискриминацию другой группы и вынесение решений в пользу членов своей группы, также является в данном случае одним из определяющих механизмов межгрупповых отношений. Данный механизм проявляется тем ярче, чем четче осознание принадлежности к разным группам, а так же наличия конкурирующих целей.

Корень всех этих проблем, по мнению В.С. Агеева, в дефиците информации, в непонимании подлинных побудительных причин поведения. Именно эти проблемы характерны для ситуации межгруппового взаимодействия. Команда перемен и транзитивная команда обычно «закрыты» друг для друга. Для большинства организаций такая закрытость является организационно-культурной особенностью. Как правило, в организации принято «дружить» по организационной горизонтали, но не по вертикали. Представители равноуровневых команд встречаются лишь на официальных собраниях, чтобы представить или выслушать доклад. Недостаток личностной «человеческой» информации друг о друге, а также высокая идентичность со своей группой вызывают к жизни ранее описанные феномены межгрупповых отношений. Размыкание границ обеих команд можно обеспечить за счет введения позиции председателя (руководителя) команды перемен, которую бы занимал один из прогрессивных и уважаемых членов транзитивной команды. Подобным образом можно обеспечить циркуляцию информации через источник, которому стали бы доверять обе группы, а так же обеспечить представительство интересов команды перемен в транзитивной команде на неформальном уровне.

Рано или поздно команда перемен приступает к решению задач, с которыми она самостоятельно не может справиться. Решаемые ею проблемы начинают носить системный, межфункциональный характер и часто требуют специальных знаний в узких вопросах или на их стыке. В этой связи команда вынуждена привлекать на ограниченные участки работ либо отдельных «внутренних экспертов», либо создавать из них временные рабочие группы. Даже если бы не было реальной необходимости привлекать «внутренних экспертов» на разовые, кратковременные работы, то ее надо было бы придумать, специально создать. Ведь даже кратковременная причастность сотрудников к процессу разработки и внедрения нововведений резко повышает их готовность принимать эти изменения. Люди, как правило, не против самих изменений, они против того, чтобы быть объектом изменений.

Непосредственные руководители, смирившись с мыслью о том, что некоторые их подчиненные теперь живут в другой реальности и редко появляются на рабочем месте, не готовы согласиться с тем, что и другие сотрудники должны будут выполнять «посторонние поручения». Линейный руководитель, у которого забирают ценного сотрудника (хотя и на короткое время), оказывается в ситуации конфликта интересов. С одной стороны с него обязательно спросят о выполнении текущих задач, с другой стороны, запретить своему сотруднику участвовать в проекте, которому дан «зеленый свет», тоже вряд ли возможно без серьезных последствий. Поэтому начинают процветать различные формы явного и неявного сопротивления. Противники организационных изменений предпринимают попытки чрезмерно загрузить своих сотрудников «неожиданно навалившейся текушкой», перекладывая ответственность за неучастие в преобразованиях на их плечи. Часто сбои в текущей работе начинают объясняться тем, что сотрудников постоянно отрывают от своей основной работы. В этом случае ответственность перекладывается на плечи высшего менеджмента: «это ваше верховное решение, но я предупреждал, что будут проблемы». Более подробно о возможных типах сопротивления мы поговорим в разделе «Подготовка команды перемен». Здесь же следует обратить внимание на то, что официальная поддержка высшего руководства, а также формально закрепленные полномочия команды перемен играют ключевую роль в борьбе с такого рода сопротивлением.

Коллегиальная форма управления организационными изменениями (система комитетов) позволяет включить в процесс преобразований достаточно большое количество

сотрудников, обеспечив не только организационную связанность по горизонтали и вертикали, но и сохранив высокую гибкость процесса преобразований. Однако эта форма имеет свои пределы использования в ряде случаев, а именно при реформировании компаний холдингового типа и компаний, состоящих из нескольких филиалов (дочерних предприятий). Система регулярно действующих комитетов для управления организационными изменениями здесь вряд ли приемлема. Во-первых, деятельность команды перемен без полного отрыва ее членов от текущих производственных задач невозможна по техническим причинам. Сотрудники физически не могут успевать одновременно заседать в комитетах, ответственных за реформы, и в промежутке между встречами возвращаться на основное рабочее место, чтобы выполнить какую-то часть текущей работы. Это становится в принципе невозможно, если филиалы находятся в разных городах. Во-вторых, дирекция филиалов часто имеет свое собственное представление относительно должных целей преобразований. Более того, руководство филиала обладает часто большими возможностями оказывать формальное и неформальное давление на своих сотрудников, чем управляющая компания, по принципу «до бога высоко, а до царя далеко». В этой связи, система комитетов, сформированная внутри филиала, скорее будет подотчетной местному руководству, чем высшему менеджменту управляющей компании.

Возникает вопрос о форме управления организационными изменениями, которая бы позволила довести до филиалов и внедрить в них стратегические преобразования, задуманные в центре.

**Департамент реформ и система выделенных должностей.** Обычно организации с множеством филиалов либо начинают масштабное реформирование, которое затрагивает всю компанию, либо не приступают к изменениям вовсе. Зачастую такие реформы предполагают смену формы собственности, изменение степени централизации, внедрение единых информационных систем, автоматизацию бизнес-процессов и т.п. Необходимость изменений, а так же их направленность, как правило, осознается и замысливается некоторыми представителями высшего руководства управляющей компании. Однако запуск и проведение реформ в таких организациях начинает регулироваться не столько психологическими механизмами, сколько организационно-экономическими факторами. Форма, процедуры, этапность проведения преобразований все больше начинают определяться формой собственности компании, действующим законодательством, нормами корпоративного права и гражданским законодательством.

Реформирование таких компаний обычно начинается с создания и формального закрепления системы управления изменениями, особенность которой заключается в том, что многие ее должности и структурные единицы являются функциональными, а не проектными образованиями. Если рисовать структуру реформируемой организации, то рядом с отделом маркетинга, бухгалтерией, производственно-техническим отделом и т.п. появляется департамент, основной функцией которого становится обеспечение реформирования компании. Такой отдел жизненно необходим, так как контролировать и координировать проведение реформ во всех филиалах одновременно может только структурная единица, полностью «заточенная» под данную функцию.

Следующий стратегически важный вопрос заключается в том, кому подчинить департамент. От этого решения зависит не только скорость прохождения информации и принятия решений, но также его формальный и неформальный статус. Статус департамента свидетельствует о степени значимости преобразований для компании и определяет отношение сотрудников к ним. Департамент реформ, как бы потом он не был назван в новом штатном расписании, может быть подчинен напрямую первому лицу управляющей компании. Тогда руководитель департамента становится заместителем генерального директора по реформам. Такой вариант подчинения целесообразен в случае, если реформы носят общекорпоративный характер (изменение формы собственности; слияние, разделение компаний; изменение степени централизации), либо внедрение того или иного нововведения является стратегически важной задачей. Однако нововведения могут быть более узкими и затрагивать один или несколько бизнес-процессов, но во всех филиалах одновременно. Например, разработка и внедрение единой автоматизирован-



ной системы учета и отчетности; системы аттестации и т.п. В таком случае структурную единицу, ответственную за разработку и внедрение нововведения, можно включить в профильный департамент и подчинить ее руководителю этого департамента. Например, во всех филиалах внедряется единая система ежегодной аттестации и подготовки персонала по ключевым должностным компетенциям. Прежде всего реформе подвергается система управления персоналом, хотя изменения так или иначе затронут весь персонал организации. Ответственность за такое нововведение, по идее, должна лечь на плечи службы персонала управляющей компании. В этой связи в данном департаменте целесообразно создать функциональную подструктуру, координирующую разработку и внедрение этих изменений.

Концепция организационных изменений, разработанная в департаменте (отделе) реформ, должна быть адаптирована под особенности каждого филиала и внедрена в виде конкретных нововведений. Трансляция организационных изменений в дочерние компании становится возможной только в том случае, если в них появится соответствующая функция с определенной зоной ответственности и необходимыми полномочиями. С этой целью в филиалах вводятся должности руководителей реформ, которые становятся ответственными за внедрение изменений у себя на местах. Они должны обеспечить развертывание системы управления изменениями у себя в филиале, поддерживать оперативную обратную связь с центральным департаментом реформ и отвечать за внедрение нововведений. Как правило, административно эта должность подчиняется директору филиала или руководителю профильного департамента, а функционально - департаменту реформ, который находится в головной компании.

Команда перемен, таким образом, приобретает сложную социально-психологическую структуру, которая состоит из двух контуров. Первый контур – это реальная, контактная группа, существующая в форме центрального департамента реформ, в котором сотрудники имеют возможность устанавливать личные контакты, постоянно взаимодействовать, поддерживая позитивную оценку собственного членства в ней. Второй контур – это руководители реформ на местах (в филиалах). Они не имеют возможности находиться в личном контакте с другими реформаторами. Для них команда перемен является виртуальной группой. Принадлежность к ней задается выполняемой всеми общей функцией (внедрение изменений), единым управлением и психологической идентификацией с командой перемен.

Ожидается, что заместитель директора по реформам каждого филиала будет предан команде перемен и что они станут проводить линию «центра», стоически преодолевая сопротивление на местах. Однако их включенность в повседневные отношения с сотрудниками и руководством филиала может помешать исполнению таких надежд. Дружеские, неформальные связи, личные обязательства внутри филиала, новоявленные обиды и претензии к «центру» - все это оказывает ассимиляционное влияние на реформатора. Ассимиляция предполагает принятие ценностей, целей, темпов работы, которые существуют на месте. Возникает вопрос: чью сторону выберет реформатор в ситуации неразрешимого конфликта интересов, с кем он себя психологически идентифицирует: с командой перемен или же с одной из неформальных групп внутри филиала? От этого зависит то, какие реальные действия он будет предпринимать и на что будет готов пойти, будет ли искажать информацию, скрывать реальные проблемы. В этой связи центральный департамент реформ вынужден достаточно много времени и внимания уделять поддержке и усилению переживания психологической принадлежности (идентичности) реформатора именно команде перемен, ее делу.

Пытаясь предупредить ассимиляцию реформаторов на местах, обычно назначают новых сотрудников на одноименную должность. Ставка делается на то, что люди не «аффилированные» существующими кланами, группировками, будут проводить интересы «центра», а не чьи-нибудь еще. Однако такое преимущество часто оказывается не только временным, но и мнимым. Прежде чем начать полноценную трансляцию изменений, новый руководитель реформ должен адаптироваться к организации, заслужить хотя бы минимальное уважение сотрудников. Многие исследования подтверждают факт того,

что статус человека в группе, а, следовательно, и уважение к нему, напрямую связано с готовностью следовать групповым нормам и ценностям. Происходит своеобразный обмен – участник делает то, что для группы является ценным и важным, а взамен получает высокий статус и уважение. Поэтому грань между адаптацией и ассимиляцией практически не уловима. Один из топ-менеджеров крупной реорганизуемой компании достаточно точно охарактеризовал данную проблему: «реформатор должен «вариться» во всех кругах и прослойках филиала, но умудриться «не свариться» в них». В свете описанных выше проблем назначение нового человека на должность зама по реформам является не более продуктивным решением, чем попытка «завербовать» внутреннего сотрудника для выполнения этих же функций.

Борьба с ассимиляцией новых сотрудников и привлечение на сторону команды перемен «старожилов», очевидно, являются разными сторонами одного и того же процесса, регулируемого общими механизмами организационного, группового и индивидуального уровней:

- Центральный департамент реформирования должен стремиться к минимизации зависимости своих представителей на местах от администрации филиалов. Это обеспечивается за счет предоставления некоторых бюджетов, в рамках которых руководители реформ могут принимать самостоятельные решения. Гонорары, премии за работу по внедрению нововведений должны начисляться и выплачиваться также центральным департаментом реформирования, а не администрацией филиала. Решение о назначении на должность заместителя директора филиала по реформам (или аналогичную по сути должность) и увольнение с нее должно входить в эксклюзивную зону полномочий руководителя центрального департамента реформ.
- Центральный департамент реформирования должен стремиться к максимизации формальных и неформальных контактов между «удаленными» членами команды перемен. Мощнейшим средством их поддержания, конечно же, являются периодические совместные встречи (сборы). Помимо официальной, формальной коммуникации в виде рабочих совещаний, докладов и т.п., на этих встречах появляются места для неформального общения. Благодаря общению в «курилках», совместным походам в столовую, где обсуждаются посторонние темы и профессиональные проблемы, поддерживается внутренняя связанность, и запускаются процессы идентификации участников с группой. Однако в самый разгар работы при наличии сильно удаленных друг от друга филиалов такие встречи прекращаются. Возникает необходимость в иных способах поддержания командной идентичности. Опыт показывает, что «удаленные» члены команды, как правило, не проявляют личной инициативы и не выходят в активную неформальную коммуникацию друг с другом (благо, средства Интернет это сейчас позволяют), хотя сами при этом не прочь узнать, что творится у «соседей». В этой связи центральный департамент реформирования должен взять на себя функцию модерации неформальной виртуальной коммуникации.
- Центральный департамент реформирования должен стремиться обеспечить четкое видение представителями на местах возможных персональных перспектив. Основной вопрос, который волнует практически любого сотрудника, внедряющего нововведения, – это его судьба после завершения преобразований. Реформаторы с большей готовностью будут идти на радикальные действия в случае уверенности, что команда их позовет за собой после завершения проекта.

Каждая из описанных выше организационных форм существования команды перемен эффективна в своих условиях, но при этом они объединены одним общим свойством. Ставка делается на то, что высшее руководство компании (Генеральный директор и его первые заместители) и учредители либо изначально разделяют необходимость и направление организационных преобразований, либо смогли об этом договориться. Случае

ется, что высшее руководство, так и не договорившись между собой, начинает осуществлять организационные изменения. Иногда раскол возникает в процессе самих перемен.

Зачастую невозможность договориться между собой вызвана объективным конфликтом интересов, который называется «игра с нулевой суммой». Иначе говоря, выигрыш одной стороны возможен только при проигрыше другой. Как нельзя лучше здесь подойдут слова одного крупного специалиста по «не дружелюбным» поглощениям предприятий: «В нашем бизнесе все просто - кто проиграл, тот «сел», а победителей не судят». Это, конечно же, шутка, но иногда возникают ситуации, в которых не удастся договориться о принципиальных вопросах, а действовать все-таки необходимо. В таком случае инициаторы нововведений сталкиваются с сопротивлением персонала, источник которого может находиться на самом высоком уровне. Проблема усугубляется тем, что потенциально активное меньшинство уже включено в те или иные неформальные связи и отношения, которые могут поддерживаться высокостатусными противниками изменений. В результате - целые департаменты и отделы могут дружно саботировать подготовку и внедрение нововведений. Наиболее часто такой тип затруднений возникает в длительно живущих организациях, насквозь пронизанных клановыми отношениями.

**Дублирование подразделений и подмена их функций.** Проблемные подразделения, которым покровительствуют высокопоставленные противники изменений, являются неприкасаемыми очагами сопротивления. Минимизировать подобное сопротивление за счет включения способных сотрудников в команду перемен – невозможно по «политическим» соображениям. Все равно воля такому делегату диктуется из другого организационного центра.

Практически единственный выход из тупиковой ситуации – это дублирование деятельности «проблемных» подразделений, участие которых жизненно важно для осуществления преобразований. С этой целью создается специальная рабочая группа из внешних, высококлассных специалистов, которые глубоко разбираются в предметной области того или иного «проблемного» департамента. Именно они становятся ядром команды перемен, которая начинает дублировать решение тех задач, работа по которым саботируется «проблемными» отделами. По сути, подобная подмена аналогична подключению человека к искусственному легкому при возникновении проблем с дыханием. Физически легкие остаются на своем месте, но их функцию выполняет внешний, искусственный аппарат до тех пор, пока работа дыхательных путей не будет восстановлена.

Команда перемен действует точно так же. Существовая параллельно с «проблемными» отделами, она замыкает на себя те их функции, которые являются ключевыми для подготовки и внедрения нововведений. Во многом благодаря большой разнице темпоритмов, которыми живут команда перемен и вся остальная организация, становится возможен перехват ключевых функций. Внутреннее время компании обусловлено ситуацией функционирования и поэтому течет гораздо медленнее, чем субъективное время команды перемен, которая живет в проектом, инновационном режиме. В проекте есть начало и конец работы, необходимость получить промежуточные результаты в срок, так как к ним привязано финансирование на следующий этап и т.п. Такая организация работ требует своего отношения ко времени. Если у функционирующей организации впереди «вечность», то в проекте все привязано к срокам, даже решение неразрешимых проблем. Образно говоря, когда «проблемный» департамент в количестве 30 человек выполняет одну задачу, то три члена команды перемен решают десять проблем. Именно за счет превосходящей скорости работы команда перемен может опережать «проблемные» отделы в решении их собственных задач, фактически подменяя собой их функционирование.

Однако такой «перехват» едва ли возможен без поддержки высокостатусных инициаторов изменений. Роль этих людей огромна и заключается в оказании содействия команде перемен, которая часто вынуждена предпринимать те или иные действия без официального их подкрепления соответствующими полномочиями. Решение же остальных задач лежит на плечах участников команды. Они должны сами добывать необходимую информацию, несмотря на реплики «у нас нет того, что вам надо», готовить альтер-

нативные проекты решений по чужим задачам, обеспечивать их рассмотрение лицами, принимающими решение. Такое взаимодействие между инициаторами изменений и командой перемен предполагает совмещение и постоянную смену как минимум двух ролей. Каждая сторона друг для друга может являться и «Заказчиком» и «Ресурсом» одновременно. Изначально высокостатусные инициаторы изменений занимают позицию Заказчика работ. Они являются носителями конечных целей преобразований. Команда перемен становится для них одним из мощных ресурсов, без которого изменения вряд ли могут быть осуществлены. Связка вполне очевидна: инициаторы изменений это - Заказчик, команда перемен это – Ресурс.

Однако решение задач по дублированию функций «проблемных» отделов, зачастую, требует неформальной поддержки и косвенного участия инициаторов изменений. Ведь многие проблемы приходится решать неформально, так сказать, «партизанскими» методами. В этом случае инициаторы изменений превращаются в своеобразный Ресурс, который может использовать команда перемен, для решения задач, поставленных теми же инициаторами, но только из роли Заказчика. Таким образом, осуществляется зеркальный обмен ролями. Команда перемен становится Заказчиком, а инициаторы изменений – Ресурсом.

Сложность заключается в том, что сторонам приходится не только совмещать психологически противоположенные роли, но и во многом доверять друг другу. Ведь команда перемен часто вынуждена обращаться к инициаторам изменений с просьбой что-то срочно подписать, кому-то позвонить, о чем-то попросить, куда-то придти и т.п. Скорость реакции на изменившуюся ситуацию здесь очень важна. Поэтому часто приходится доверять друг другу и делать то, что просят, особо не вникая в детали проблемы. Во многом, такие отношения возможны только тогда, когда обе стороны (инициаторы изменений и команда перемен) перестают видеть друг в друге «стороны» и начинают воспринимать себя единой командой, где есть «мы» и есть «они», которые препятствуют «нам» в проведении перемен.

### **КОМПЛЕКТОВАНИЕ «КОМАНДЫ ПЕРЕМЕН»: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ФАКТОРЫ**

Команда перемен, ранее не раз это было сказано, должна состоять из активного меньшинства, из тех двадцати процентов, которые делают восемьдесят процентов работы. Она должна включать в себя сотрудников, обладающих определенными способностями, которые позволили бы им эффективно справляться с задачами разработки и внедрения нововведений. Это условие вполне очевидно и не требует специального доказательства. Однако все ли сотрудники организации, обладающие такими способностями, должны быть включены в команду перемен? Очевидно, что не все. Какой прок от «способного» специалиста, если он находится на периферии организационных коммуникаций. Слабая включенность в формальную и неформальную систему взаимоотношений резко сокращает возможность оказать на нее воздействие. Иначе говоря, участник команды перемен должен не просто обладать нужными способностями, но, прежде всего, находиться на пересечении многих каналов формальной и неформальной коммуникации.

Таким образом, команда перемен вне зависимости от организационной формы ее существования должна удовлетворять двум условиям – организационному и кадровому. Во-первых, в команде перемен должны быть представлены «узловые» подразделения предприятий. Если данное требование не выполняется, способность команды перемен оказывать преобразующее воздействие на организацию в значительной степени сократится. Во-вторых, в команду перемен должны войти сотрудники, обладающие специальными личностно-деловыми профессионально важными качествами, которые необходимы для разработки и внедрения преобразований. Рассмотрим эти условия более подробно.

**Место подразделений в системе информационного обмена.** Узловые отделы - это структурные единицы, наиболее активно включенные во внутриорганизационное взаимодействие по сбору, передаче и согласованию результатов деятельности. Образно говоря, они являются несущими конструкциями организации. Предпринимая попытку пе-

рестроить компанию без учета особенностей этих подразделений, организация рискует остаться без реальных изменений, а в худшем случае, просто развалиться. Именно «узловые» отделы составляют один из ключевых ресурсов для проведения организационных преобразований, они служат источником и средством трансформации системы. Минимальное воздействие на них приводит к максимальным результатам. Поэтому способность узловых подструктур выдерживать периодические и длительные перегрузки задает границы интенсивности преобразований, возможной для той или иной организации. Важно отметить, что одним из ведущих критериев отнесения того или иного отдела к «узловым» является интенсивность информационного обмена данного отдела с другими подразделениями.

Роль подразделений в информационном обмене различна. Существуют коммуникативно «нагруженные» подразделения, предоставляющие информацию множеству других отделов, и отделы, являющиеся инстанцией согласования. Сразу следует отметить, что каждый отдел всегда выполняет несколько функций в информационном обмене, однако, интенсивность их выполнения может быть различна. В результате для каждого из отделов могут быть рассчитаны показатели, которые фиксируют их место в информационном обмене.

- **«Информационные доноры»** или просто «доноры» – это подразделения (или отдельные должности), которые предоставляют информацию или результаты своей работы для подавляющего большинства других организационных подструктур. Продукты их деятельности (информация и другие результаты) становятся входным «материалом» для деятельности других подразделений. Организационная полезность и важность отделов-доноров сказывается в том, что проблемы их функционирования отражаются на всей организации. Организация может оказаться на грани краха, если несколько узловых отделов-доноров одновременно начнут «сбоить». Обратное то же верно. Достаточно оказать преобразующее воздействие на узловые отделы-доноры, и другим подразделениям придется столкнуться с новой организационной действительностью, так как им на «входе» будет представлен иной исходный материал и в новых формах.
- **«Информационные накопители»** или просто «накопители» – это отделы, которые собирают информацию для своей работы из наибольшего числа подразделений в организации. Если «доноры» предоставляют информацию и продукты своей деятельности, то «накопители» получают ее из разных уголков организации. Для накопителей характерно одновременное присутствие в отделе самой различной информации, которая в благоприятном случае должна быть учтена и использована для развития компании. Поэтому реализация накопительской функции требует решения двух противоречивых задач. Необходимо не только «собрать» поступающую информацию в единую непротиворечивую систему, но и разработать эффективные пути развития организации с учетом входящих данных. Игнорирование первой задачи приведет к упущению информации, тогда как отсутствие решения второй задачи повлечет за собой упущение стратегических выгод. Доступ к необходимой для работы информации намного упростится и ускорится, если в команде перемен будут представители из отделов «накопителей». Информация же является одним из ключевых ресурсов изменений.
- **«Организационная власть»** подразделения фиксирует возможность данного подразделения оказывать влияние на результаты работы других подструктур организации. Этот показатель определяется количеством отделов, обязанных предоставлять в данное подразделение результаты своей работы для согласования. Согласование является мощным рычагом организационного влияния. В идеальном случае порядок согласования регламентируется нормативами и правилами. В случае преобладания неформальных отношений процедуры согласования чреваты возникновением «синдрома вахтера», когда у подразделения появляется возможность «не пропустить» или «задержать» результат работы других отделов, притом что для других скорость информационного потока может являться критической.

Традиционным примером отдела с очень высокой организационной властью является юридический отдел, с которым многие подразделения вынуждены согласовывать свои результаты работ. Представленность таких подразделений в команде перемен позволит ускорить процесс получения необходимых согласований, которые всегда присутствуют при внедрении нововведений. Более того, появляется возможность «расшить» регулярные функциональные конфликты, которые обычно возникают между отделами с высокой «организационной властью» и их «просителями».

- **«Организационная зависимость»** подразделения фиксирует обратную сторону «организационной власти». Этот показатель определяется количеством подструктур, с которыми подразделение должно согласовывать результаты своей работы. Чем большее количество виз согласования требуется, тем выше организационная зависимость. Часто случается, что отделы, ведущие инновационные проекты, разрабатывающие новые продукты, имеют высокую организационную зависимость. При этом большое количество согласований, с одной стороны, позволяет минимизировать риск выведения на рынок недоработанного продукта, с другой - резко увеличивает время на разработку продукта и прохождение решений, уменьшая гибкость компании. Представленность организационно зависимых подразделений в команде перемен позволяет заранее отладить технологию согласования результатов их деятельности, оставив действительно необходимые звенья. В случае проведения изменений это особенно важно, так как позволяет экономить время, необходимое для решения других, более значимых задач. Нововведения сразу не смогут заменить предшествующие формы деятельности и традиции. Придется одновременно, и решать старые задачи, и осваивать новые способы работы. Именно для обучения новому необходимо свободное время, которое с избытком появляется при устранении действительно лишних звеньев согласования результатов работ.
- **«Коэффициент независимости»** подразделения фиксирует подконтрольность подразделения в системе горизонтальных и вертикальных связей. Он является отношением «организационной власти» к «организационной зависимости». Необходимо разделить количество отделов, которые согласуют с подразделением результаты своей работы (организационная власть), на число отделов, с которыми данное подразделение само вынуждено согласовывать результаты собственной деятельности (организационная зависимость). В своих максимальных значениях этот коэффициент означает, что деятельность подструктуры практически неподконтрольна (ни с кем не согласуется) в системе вертикальных и горизонтальных коммуникаций. Так, при подготовке одного из коммерческих банков к реформированию мы обнаружили, что с отделом внутреннего контроля согласуют свои результаты двадцать одно подразделение банка (всего подразделений 28), тогда как оно само не согласует результаты своей работы ни с кем. Знание «коэффициента независимости» того или иного отдела позволяет выявить те из них, которые потенциально могут «диктовать свои условия», зная о том, что они мало от кого зависят.

**Методы выявления информационно нагруженных подразделений.** Роль отдела в информационном обмене организации и показатель его информационной загруженности можно определить, проведя опрос. «Функционалометрия» – это методика, направленная на описание внутриорганизационных взаимосвязей, в которые включены должности в организации. Единицей анализа является должность. В типичном случае в опросе принимают участие сотрудники всех уровней управления, а также ведущие специалисты. Сотрудники фиксируют свои контакты с другими подразделениями по сбору информации, предоставлению информации и согласованию результатов своей деятельности, указывая номера отделов, которые перечисляются в специальном приложении. Если хотя бы один сотрудник отдела указывает какое-то подразделение, с которым он взаимодействует

ет, то считается, что данный отдел имеет связь с указанным подразделением. Подсчет количества связей каждого отдела с другими подразделениями может осуществляться двумя способами.

- «Прямой выбор» проводится с помощью подсчета в анкете сотрудника (из данного отдела) указаний на имеющиеся контакты с другими отделами. Например, отдел «Х» может быть определен как «донор» по количеству связей с другими отделами на основе данных, указанных сотрудниками самого отдела «Х». С целью повышения надежности получаемых результатов вывод о количестве отделов, с которыми имеются контакты, делался на основе подсчета «обратных выборов».
- Подсчет «обратных выборов». Такой подсчет предполагает учет того, сколько подразделений и какие из них выбирают данный отдел. Количество «обратных выборов» может быть подсчитано только после сбора всего массива данных. Иначе говоря, если, например, после опроса всех подразделений выясняется, что много других отделов запрашивают информацию у подразделения «Х», то он причисляется к разряду «донорских».

При обработке результатов опроса фиксируется информационная нагруженность должности и информационная нагруженность подразделений (как суммы опрошенных в каждом подразделении должностей). В результате вычлняются подразделения, выполняющие роль «несущей конструкции» во внутриорганизационном информационном обмене, другими словами, подразделения, на которые ложится максимум информационной нагрузки. Именно сотрудники данных подразделений должны составить «костяк» команды перемен, ведь бесперебойное и эффективное функционирование этих отделов определит работу компании в целом не только в ситуации стабильности, но, что самое главное, в период организационных преобразований. В то же время, фиксируются подразделения, слабо включенные в организационный информационный обмен. Это является поводом критически оценить деятельность подобных «периферийных» подразделений, поставить вопрос о необходимости их развития. **В результате** использования методики фиксируется:

- Список подразделений-доноров, предоставляющих информацию наибольшему количеству других подструктур;
- Список подразделений-накопителей, собирающих информацию у наибольшего количества других подструктур;
- Список подразделений с высокой организационной властью, в которые обращаются для согласований многие подразделения организации;
- Список подразделений с высокой организационной зависимостью, которые согласуют свои результаты со многими инстанциями.

### **Анализ бизнес-процессов информационно нагруженных подразделений.**

Информационно нагруженные отделы часто бывают включены в бизнес-процессы одного и того же типа. Поэтому команда перемен, сформированная только с учетом принципа «активного участия в информационном обмене», рискует оказаться однобокой. В ней будут представлены функциональные интересы одного бизнес-процесса, к которому принадлежат коммуникативно нагруженные отделы, а интересы подразделений, принадлежащих к другим бизнес-процессам, окажутся проигнорированными. Это грозит появлением функциональных конфликтов после проведения изменений. Причина здесь, очевидно, одна – это отсутствие на этапе проектирования нововведений другой предметной позиции, так сказать, «взгляда из» другого бизнес-процесса. Такой дисбаланс целесообразно предотвращать еще на этапе комплектования команды перемен за счет включения в нее подразделений, относящихся к различным типам бизнес-процессов. Можно говорить как минимум о трех типах бизнес-процессов, которые присутствуют во всех компаниях независимо от их профиля деятельности. Существуют «добывающие» подразделения, от работы которых напрямую зависит экономическая эффективность организации. Кроме того,

существуют «коммуникативные» подразделения, обеспечивающие взаимодействие с внешней средой и «вспомогательные», осуществляющие внутреннее обеспечение.

Задача классификации отделов по их принадлежности к бизнес-процессам того или иного типа должна решаться внутренними экспертами из числа руководителей высшего и среднего управленческого звена. Получив краткое описание трех типов бизнес-процессов, экспертам предстоит индивидуально определить функциональную принадлежность каждого подразделения и обосновать свое решение устно или письменно. В результате экспертные оценки сопоставляются, и выносится окончательное заключение. Каждое подразделение, таким образом, может быть отнесено к одному или нескольким бизнес-процессам (в зависимости от согласованности мнения экспертов). В результате четко определяются: (1) списки добывающих подразделений (подразделений, «зарабатывающих деньги»); (2) списки коммуникативных подразделений (обеспечивающих контакт с внешней средой); (3) списки вспомогательных подразделений (выполняющих функции внутреннего обеспечения).

### **КАДРОВОЕ УСЛОВИЕ: ПОРТРЕТ ИДЕАЛЬНОГО РЕФОРМАТОРА**

Психологические портреты «идеальных реформаторов» и «идеальных функционеров» весьма отличаются друг от друга. Единицы из управленцев способны совмещать в себе противоречивые способности и «уживаться» в обеих ситуациях – и в ситуации развития, и в ситуации функционирования. Более того, если такие «универсалы» и встречаются, то не они достигают в своем деле «высот». Это происходит в связи с тем, что деятельность, ориентированная на развитие, внутренне противоречит деятельности, ориентированной на функционирование. Яркие установки на развитие не согласуются с необходимостью качественного выполнения рутинных задач. Наиболее продуктивным является целевой подбор «ядерных» групп людей – сильных представителей развития и сильных представителей функционирования.

**Модель профессионального пути.** Психологические качества, необходимые для эффективной деятельности сотрудника в режиме развития и в режиме функционирования, формируются в течение всего профессионального пути. Профессиональный путь – это процесс включения индивида в пространство профессиональной деятельности, в среду профессиональных взаимоотношений, в процесс переработки и активного воспроизводства усвоенных им ценностей, норм, правил. На всем его протяжении сильное влияние на тип психологического склада профессионала оказывают:

- встреча с первой и последующими профессиями (когда и почему человек решил посвятить себя своему делу);
- принципы выбора учебных заведений;
- механизмы и способы овладения профессией;
- принципы выбора новых мест работы.

Входя в профессиональное пространство, человек вынужден как-то реагировать на принятые в нем традиции, нормы, ценности, средства работы, типичные проблемы и т.п. Реакции могут колебаться между пассивным подчинением и активным самоопределением. В зависимости от того, какие реакции преобладают, можно говорить о том профессиональном пути, по которому идет человек.

**Пассивное подчинение.** Профессиональная деятельность в этом случае реализуется как бы по привычке, по прототипу, который когда-то «сел» на человека. Овладение профессией часто осуществляется через подражание, копирование «любимого» учителя. Показательно, что такой человек сначала выбирает учителя, «научного руководителя», а потом уже принимает его тему. Работа по когда-то освоенному шаблону (образцу) позволяет быстро и в большом количестве решать серийные, узко специализированные задачи. Подобный профессиональный путь характеризуется работой по одной профессии; началом обучения по желанию родителей, или плановым обучением по распоряжению руководства; подчинением нормам; административной карьерой в рамках одной



профессии. Зачастую такие люди гордятся тем, что они настоящие «практики», недооценивая необходимость образования.

Сотрудники, идущие по этому профессиональному пути, высоко эффективны в стабильных условиях, в которых деятельность может осуществляться по одному и тому же алгоритму. Для них профессиональный рост заключается в том, чтобы довести до совершенства выполнение определенного набора операций (шире функций), чтобы выполнять их лучше всех остальных. Поговорка «нет предела совершенству» как нельзя лучше подходит к описанию подобной профессиональной мотивации. Однако такой способ деятельности совершенно «не работает» при решении проблем, являющихся уникальными по своей природе. Как можно совершенствовать решение того, что появляется только единожды? Именно решение проблем, когда наработанный и узко профессиональный инструмент перестает работать, оказывается не «по зубам» таким сотрудникам.

**Активное самоопределение.** Профессиональный путь, в основе которого лежит активное самоопределение, всегда проблемно ориентирован. Интерес вызывают вопросы, лежащие на стыках различных дисциплин, профессиональных функций, те вопросы, которые пока не имеют ответа. Очень часто такие люди, достигнув неплохих результатов в одной профессиональной области, приступают к освоению новой профессиональной сферы. Возникает правомерный вопрос о том, где пролегает грань между дилетантизмом и транспрофессионализмом. Дилетантом называют человека, который пытается практиковать в той или иной области без специальной на то профессиональной подготовки, не обладая углубленными знаниями предмета. Такой человек стремится решать задачи, в которых толком не разбирается, пытаясь «конкурировать» с теми, кто много лет оттачивал до совершенства способы их решения. Транспрофессионал, так же как и дилетант, берется за решение тех проблем, в которых не разбирается. Однако между ними существует принципиальное отличие. Оно заключается в том, что проблемы, за решение которых берется транспрофессионал, уникальны, и специалистов, которые бы конкретно в них разбирались, просто нет, т.е. отсутствуют те, кто могут предложить отработанные пути решения таких проблем. Граница между дилетантом и транспрофессионалом становится еще более четкой в контексте реальной проблемно ориентированной деятельности. Дилетант «проникает» в чужую профессиональную область и начинает в ней практиковать, исходя из собственного наития. Мотивы такого дилетантства не вполне ясны. Если нравится та или иная профессиональная деятельность, то, что мешает получить соответствующее образование и работать профессионально? Иначе дело обстоит с транспрофессионалом. Он так же вынужден самостоятельно «проникать» в разные профессиональные области, но только для того, что бы отыскать решение проблемы. Получение же второго, третьего и т.д. образования не приблизит его к решению проблемы, так как она уникальна, ее решению научиться невозможно, возможно только найти такое решение.

Профессиональный путь, основанный на активном самоопределении, характеризуется всесторонней подготовкой к выбору первой профессии (консультации с ее представителями, оценка перспектив развития, «пробы пера» до окончательного решения). Направление дополнительного обучения выбирается на основании анализа проблемного поля, востребованного рынком. Присутствуют постоянное самообразование, наличие персональных публикаций в различных профессиональных изданиях, имеется членство в профессиональных клубах и обществах, активное участие в проектах в разных позициях, освоение смежных областей. Однако существует одно серьезное затруднение для людей, выбравших такой профессиональный путь. Сотрудники, сильно ориентированные на развитие и участие в разрешении действительных проблем, могут быстро потерять инициативность, мотивацию к труду, если им предложат выполнение рутинных задач. Организация рискует получить неординарное, инновационное решение серийных, стандартных задач.

Таблица 1.

Анализ профессионального пути по анкетной информации (приоритеты).

<b>Вопросы</b>	<b>Резерв функционирования</b>	<b>Резерв развития</b>
Место рождения	Учился и работает в том же городе, где родился.	Место рождения отличается от места жизни и работы.
Навыки работы с компьютером.	Владеет стандартными видами программного обеспечения Windows, Word, Excel.	Владеет специальными программными продуктами.
Образование	Одно высшее образование.	Стремление получить дополнительное образование после высшего.
Полное название учебного заведения (с указанием города)	Учился в том же городе, где и родился.	Место учебы отличается от места рождения.
Ученое звание	Нет	Есть
Научные труды	Нет	Есть, особенно научные труды в различных предметных областях.
Научные изобретения	Нет	Есть, особенно изобретения в разных предметных областях.
Повышение квалификации (за последние 5 лет)	Нет	Есть
Виды программы	Курсы повышения квалификации, стажировка.	Переподготовка.
Место проведения	По месту жительства.	Место проведения отличается от места жительства.
Тема программы	Соответствует профилю базового образования.	Не соответствует профилю базового образования.
Участие в общественных организациях.	Не является членом общественных организаций.	Является членом общественных организаций. Оптимально – член руководящего органа.
Должность, с какого времени.	Длительное время в одной должности.	Быстрый должностной рост, смена должностей.
Дата поступления на работу и ухода	Длительное нахождение на одном месте работы.	Смена мест работы, но не чаще, чем раз в полтора-два года.
Название организации, направление деятельности	Профиль организаций сохраняется при смене мест работы.	Профиль организации меняется при смене мест работы.
Название подразделения	Профиль подразделения сохраняется при смене мест.	Профиль подразделения меняется при смене мест работы.
Название должностей	Вертикальная карьера в рамках одной организации.	Горизонтальная ротация, переход в др. организацию с повышением.
Основные функции	Функции сохраняются при смене мест работы.	Функции меняются при смене мест работы.
Пожелания по обучению.	Курсы по «углублению» существующих знаний и умений.	Курсы по овладению новой деятельностью.
Назовите факторы, влияющие на Вашу работоспособность	Предсказуемость, стабильность, однообразие влияет положительно.	Предсказуемость, рутинность, однообразие влияет отрицательно.

Таблица 2

Интервью по анализу профессионального пути (для руководителей).

Вопросы	Резерв функционирования	Резерв развития
1. Расскажите о своем <b>опыте корпоративных действий</b> (слияние, поглощение компаний, изменение формы собственности)?	Участие в корпоративных действиях в качестве подчиненного или зависимого лица или потерпевшей стороны.	Активное участие в корпоративных действиях, четко обозначен личный вклад в происходящее. Целевой перехват управления. Позитивный исход корпоративных действий.
2. Расскажите о самых <b>кризисных ситуациях</b> в Вашей деятельности, как вы их преодолевали? (Здесь кризисное управление понимается широко, как управление предприятием в тяжелых финансовых условиях, а не в юридическом смысле банкротства и <i>антикризисного управления</i> ).	Участие в кризисном управлении в качестве подчиненного или зависимого лица. Неудачный опыт кризисного управления.	Активное участие в управлении предприятием или организацией, находящейся в условиях санации. Позитивный исход ситуации. Четко обозначен личный вклад в проводившиеся мероприятия.
3. Был ли у Вас опыт взаимодействия с <b>правительственными структурами</b> , в какой позиции?	Опыт незначителен.	Обширные взаимодействия со структурами различного уровня. Взаимодействие с чиновниками «с улицы», без предварительных знакомств. Наличие связей и работок.
4. На каком из Ваших прежних мест работы предприятие находилось в <b>режиме реформ</b> ? Какова была Ваша роль в его реформировании?	Нет опыта реформирования. Участие в реформах в качестве подчиненного и зависимого лица.	Активное участие в реформах, четко обозначен личный вклад в реформы. Указаны конкретные эффекты реформирования.
5. Имели ли Вы <b>долю</b> (собственность, акции) в бизнесе, в котором работали? В других областях?	Опыт отсутствует или неудачный опыт владения бизнесом (бизнес перехвачен партнером).	Есть свой небольшой бизнес, управление построено настолько четко, что его временно можно оставить на другое лицо.
6. Причины <b>ухода</b> с прежнего места работы?	Плохие взаимоотношения в коллективе, задавили, хаос.	Профессиональный рост, поиск новых сфер деятельности.
7. Какую <b>работу</b> Вы сейчас ищите? Какие еще предложения рассматриваете в настоящее время? Что Вы <b>хотите</b> от этого места работы?	Поиск работы носит мало осознанный характер, нет четких критериев выбора места будущей работы, социальный инфантилизм.	Способен очертить критерии выбора места работы, осознанный анализ поступающих предложений. Заявленная мотивация не противоречит имиджу в целом.

Таблица 3

Интервью по анализу профессионального пути (для молодых специалистов).

Вопросы	Резерв функционирования	Резерв развития
<p>1. Когда Вы прошли <b>обучение</b>? В связи с чем?</p> <p>2. С чем связан <b>выбор</b> этих курсов?</p> <p>3. Какие курсы <b>хотели бы</b> посетить?</p> <p>4. Причины выбора первого и последующих <b>ВУЗов</b>, своей профессии?</p> <p>5. Расскажите о самом <b>сильном</b> и самом <b>слабом</b> преподавателе.</p>	<p>Более 3-х лет назад. Плановое обучение, распоряжение руководства.</p> <p>Углубление знаний в одной профессии.</p> <p>Курсы, углубляющие знания по выполняемой работе.</p> <p>По стопам или решению родителей или родственников.</p> <p>По рекомендациям значимых людей, окружения, «как все».</p> <p>Слабый преподаватель пускает все на самотек, не занимается с учениками. Сильный преподаватель ставит четкие задачи, подробно разъясняет материал, обсуждает каждый шаг.</p>	<p>В течение 3-х лет. Самостоятельно обосновал необходимость обучения перед руководством.</p> <p>Овладение знаниями из других / смежных областей.</p> <p>Курсы, позволяющие освоить смежные области.</p> <p>Анализ перспектив развития профессии, наличие альтернатив, знание о профессии до поступления в ВУЗ.</p> <p>Слабый преподаватель постоянно контролирует, не дает самостоятельности. Сильный преподаватель поощряет активность, помогает, если спрашивают, предоставляет возможность практиковать, ставит задачи.</p>
<p>6. Как Вы предпочитаете получать <b>новые знания</b>?</p>	<p>Копирование учителя, руководителя, на плановых курсах, обучающих семинарах.</p>	<p>Самообучение, интернет, проф. издания, самостоятельная поисковая активность</p>
<p>7. Что для Вас является <b>достижением, успехом</b>?</p>	<p>Хорошая и стабильная должность, заработная плата, доверие сотрудников.</p>	<p>Признание профессионалов за стенами организации, «высокая стоимость» на рынке труда.</p>
<p>8. Что Вы <b>цените</b> в работе?</p>	<p>Сплоченность коллектива, стабильность.</p>	<p>Динамичность, престижность, развитие</p>
<p>9. Чего Вы хотите <b>добиться</b>, работая в компании?</p>	<p>Стабильная и устойчивая работа, заработная плата, хорошее отношение коллег.</p>	<p>Реализация идей, признания как профессионала, участие в проектах, освоение новых областей.</p>
<p>10. Как Вы представляете работу в <b>команде</b> в целом и Вашу роль в ней?</p>	<p>Хорошо структурированная группа, у каждого есть свое место, за которое он отвечает, хорошие отношения.</p>	<p>Команда «лидеров», самостоятельность каждого, но ответственность за результат в целом.</p>
<p>11. Кто для Вас <b>идеальный руководитель</b>?</p>	<p>Способный точно поставить задачу, учитель в работе и жизни.</p>	<p>Поощряющий инициативу и самостоятельность, способный бросить вызов.</p>
<p>12. По каким <b>критериям</b> Вы выбирали данную работу?</p>	<p>Стабильность заработка, работы, понятные перспективы, не было другого варианта.</p>	<p>Возможность профессионального роста, зарплата и статус зависят от собственной активности.</p>
<p>13. Как Вы <b>нашли</b> эту работу.</p>	<p>Предложили друзья, знакомые, не было другого варианта.</p>	<p>Нашел самостоятельно, через кадровые агентства, объявления.</p>
<p>14. Причины <b>ухода</b> с прежнего места</p>	<p>Плохие взаимоотношения в коллективе, задавили, хаос.</p>	<p>Скука, нет карьерного и профессионального роста, поиск нового.</p>
<p>15. Опишите <b>организацию</b>, в которой Вы хотите работать.</p>	<p>Стабильная, с четкими должностными обязанностями.</p>	<p>Поощрялась инициатива, возможность обучения, овладение новыми направлениями.</p>

**Методы анализа профессионального пути.** Анализ фактов профессиональной социализации позволяет с достаточной долей достоверности выявлять профессионалов, ориентированных на работу в стабильных, предсказуемых условиях и профессионалов, ориентированных на работу в новых, неопределенных, быстро изменяющихся ситуациях.

Специфика профессионального пути реконструируется по анкетной информации и уточняется в ходе специально организованных интервью.

- Анкетная информация. Профессиональная социализация реконструируется по формальным биографическим данным через анализ биографической информации (анкеты, справки-объективки) и используется на начальной стадии оценки и отсева персонала, до конкурсных испытаний.
- Интервью по анализу профессионального пути. Используется для уточнения анкетной информации. Позволяет диагностировать механизмы принятия решений и сознательную профессиональную позицию сотрудника. Становится относительно надежным методом оценки только в случае, если построено вокруг системы критериев и индикаторов.

Модель профессионального пути и методы его анализа позволяют подвергнуть оценке достаточно большое количество кандидатов. Этот теоретико-методический комплекс, являясь малозатратным, выполняет функцию «фильтра грубой очистки» и позволяет сделать общие выводы, отсеив сотрудников, которые однозначно ориентированы на функционирование. Такие диагностические средства ориентированы на «сверхвключение», их задача - не упустить потенциального реформатора.

**Модель управленческих ролей (модель Базарова).** Управленческие роли, их психологические характеристики, методы оценки были подробно описаны в главе, посвященной формированию управленческих команд. Здесь же важно обсудить те типы управленческих задач, которые придется решать команде перемен при проведении организационных изменений. Управляя организационными изменениями, команда разрабатывает проекты организационных инноваций и обеспечивает их внедрение.

Задачи, связанные с разработкой нововведений и их воплощением в организационной структуре, часто предполагают модификацию бизнес процессов, перераспределение задач и функций, изменение норм и правил взаимодействия. По своей сути проектирование организационных изменений относится к организаторскому типу управленческих задач. Соответственно, претенденты в команду перемен должны быть не просто ориентированы на развитие, но и обладать необходимыми для решения организаторских задач качествами и установками.

Задачи, связанные с внедрением нововведений и донесением их до рядовых сотрудников, ориентированы на выполнение идеологической и педагогической работы. Участники команды перемен вынуждены выступать трансляторами и проводниками изменений. Они должны направить желания, мотивы, умения и знания сотрудников на решение новых задач, адекватно отреагировать на их сопротивление, стимулировать обучение и развитие персонала. Такой тип работ нассквозь пронизан задачами руководства. Следовательно, для их эффективного решения, претенденты должны обладать соответствующими личностно деловыми профессионально-важными качествами и установками.

Следует сразу оговориться о причинах, по которым в команде перемен не затребовано участие сотрудников, решающих управленческие задачи. Организационный смысл этой группы – готовить варианты проектов организационных преобразований под уже заданные стратегические цели. Видение же будущего, на основе которого принимаются и отвергаются проекты преобразований, формируется в команде высшего

руководства (учредителей). Иначе говоря, собственно управленческие задачи решаются на другом иерархическом уровне.

Задачи, связанные с поддержанием существующего положения дел, станут актуальными на завершающей стадии организационных изменений, когда новое состояние компании потребует зафиксировать, «заморозить». «Заморозка» представляет собой фиксацию состояния организации на новом уровне. Новое состояние организации должно стать относительно стабильным и защищенным от случайных изменений, иначе ситуация может вернуться к первоначальному состоянию. Именно здесь понадобятся настоящие функционеры, т.е. сотрудники, способные хорошо справляться с административным типом задач - распределением в относительно стабильных условиях ресурсов (время, финансы, люди, информация и т.п.) с учетом постоянной нехватки последних.

Модель управленческих ролей и метод их диагностики (Технология Центра оценки) обладает высоким дифференцирующим потенциалом для оценки сотрудников, ориентированных на развитие и сотрудников, поддерживающих функционирование. Вместе они позволяют получить подробные психологические портреты по каждому кандидату, а также подготовить прогноз относительно потенциальной совместимости участников и возможных затруднений в дальнейшей работе. Этот теоретико-методический комплекс является тонким и трудозатратным инструментом. Его целесообразно использовать на завершающем этапе конкурса, поскольку он «заточен» на «сверхисключение» и позволяет отобрать только самых достойных кандидатов.

Выбор диагностических средств и определение последовательности их использования во многом зависит от количества кандидатов, которые окажутся на входе «оценочной воронки». В случае большого числа участников на «входе» используются экономичные по времени и грубые методики. Они позволяют «отсечь» тех претендентов, которые однозначно не подходят для работы в режиме развития. Эти методики ориентированы на «сверхвключение», их задача - не упустить потенциального реформатора. Затем в работу включаются более тонкие и трудоемкие технологии. Они ориентированы на «сверхисключение» и должны оставить только достойных кандидатов. Таким образом, команда перемен должна включать не просто сотрудников, ориентированных на развитие, выбравших путь активного профессионального самоопределения, в нее должны входить только те из них, которые обладают ярко выраженными управленческими ролями «организатора» и «руководителя». При этом далеко не важно, сочетаются ли обе роли в одном человеке, главное, чтобы они были представлены в команде.

Оценка персонала и диагностика компании всегда предваряют начало организационных изменений. В этой связи можно говорить о двух основных функциях диагностического этапа. Первая функция - это выявление сотрудников, ориентированных на развитие, и специалистов, склонных к работе в режиме функционирования. Результатом такой работы становится список участников, рекомендованных к включению в команду перемен. Кроме того, готовится развернутый психологический портрет по каждому из кандидатов, а так же прогноз относительно потенциальной совместимости участников и вероятных затруднений в дальнейшей работе. Эти данные становятся основанием для разработки программ командообразования и персонального коучинга.

Вторая функция - это психологическая «разморозка», «раскачка» ситуации, основная задача которых - создать дисбаланс между движущими и стабилизирующими силами в организации, сформировать готовность сотрудников к участию в инновационных процессах. В ходе многоступенчатой оценки сотрудникам сообщается о ее целях и грядущих преобразованиях. Многократное усиление эффекта «разморозки» достигается за счет проведения персонализированной обратной связи по результатам оценки. В рамках этой процедуры индивидуально обсуждаются сильные стороны сотрудника,

возможные направления его развития, формы включения в процесс организационных изменений.

### **ПОДГОТОВКА КОМАНДЫ ПЕРЕМЕН: КАК УПРАВЛЯТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ**

Участники команды перемен (далее по тексту агенты изменений) каждый день сталкиваются с агрессивными выпадами в свой адрес, критикой новшеств, себя, своих коллег, апатией и депрессией отдельных сотрудников, их нежеланием что-либо делать и, наконец, интригами и «подковерной возней». Именно в такой атмосфере они вынуждены оповещать сотрудников о целях, сроках, направлениях преобразований, обучать их новым способам работы, мотивировать их и контролировать соблюдение новых норм. Такая работа должна осуществляться везде и всегда: на заседаниях трудового коллектива, рабочих совещаниях, планерках, на рабочем месте, в курилках, во время перерывов. Только последовательность, устойчивость поведения команды перемен, а также синхронная позиция, т.е. единодушие ее участников и сохранение своего мнения во времени, позволят оказывать должное влияние на большинство.

В заключение этой главы мы предполагаем обсудить способы и средства снижения сопротивления, которыми может пользоваться агент изменений в каждом отдельном случае сопротивления. Очевидно, что зафиксировать способы работы с локальными актами сопротивления возможно, только задав объемлющую типологию самих сопротивлений.

**Типология сопротивления.** Все многообразие сопротивлений можно описать через две сферы жизнедеятельности группы, частным случаем которой является организация. Это инструментальная и социо-эмоциональная сферы. Традиционно, инструментальная сфера определяется через деловую, предметную активность членов группы, направленную на решение поставленных задач. Таким образом, инструментальное сопротивление представляет собой целенаправленную активность сотрудников, которая сосредоточена на сознательном создании технологических препятствий для решения новых задач и/или использования новых средств (способов) деятельности. Социо-эмоциональная сфера жизнедеятельности группы обычно описывается через межличностные отношения ее членов. В этом случае говорят о механизмах и феноменах аттракции, эмоциональных реакциях членов группы на те или иные события, психологическом климате, эмоциональном состоянии участников. Эмоциональное сопротивление предполагает индивидуальное или групповое проявление негативных переживаний, страхов, недовольства, выражение которых становится самоцелью. Иначе говоря, сотрудники, оказавшись в аффективном состоянии, забывают о цели сопротивления (не допустить нововведения или изменить их смысл) и начинают сопротивляться ради самого процесса.

В качестве другого основания классификации феноменов сопротивления можно использовать степень их очевидности. Персонал может сопротивляться изменениям явно и открыто, либо скрыто, неявно, незаметно. Очевидность сопротивления можно понять, прибегнув к понятию конформности и его уровней. Явное сопротивление - это открытое, отклоняющееся от нормы поведение, если нормой в данном случае считать инновации, которые должны быть приняты персоналом и должны стать новой основой деятельности «пассивного большинства». В случае явного сопротивления – это публичное непринятие преобразований и открытая демонстрация соответствующего поведения. Скрытое сопротивление во многом соотносится с внешней конформностью или уровнем подчинения по Келмену. Говоря о подчинении, мы имеем в виду, что продолжительность нового поведения ограничивается периодом активных внешних воздействий, внешним контролем. В случае исчезновения внешнего контроля поведение приобретает прежние формы. Иными словами, скрытое сопротивление – это внутреннее не-

согласие с нововведениями, которое проявляется косвенным, незаметным образом и прикрывается внешним их признанием.

Пересекая два основания - сферу сопротивления и очевидность сопротивления - можно образовать типологию феноменов сопротивления, с которыми сталкивается активное меньшинство при внедрении инноваций. Можно выделить четыре типа сопротивлений: инструментальное – явное, назовем его условно «рационализацией»; инструментальное – скрытое, назовем его условно «избеганием»; эмоциональное – явное, назовем его «возмущением» и, наконец, эмоциональное – скрытое, назовем его «аморфностью». Данная типология позволит охватить подавляющее большинство конкретных актов сопротивления персонала преобразованиям и сформулировать основные принципы работы с ними. Рассмотрим более детально каждый тип сопротивлений.

**«Рационализация»** – разновидность сопротивления, которая предполагает явное инструментальное противодействие персонала нововведениям. Сотрудники предприятия принимают явные, открытые действия, направленные на компрометацию, рациональную критику нововведений. Обычно такое сопротивление проявляется в виде «ловли блох», когда противники преобразований отыскивают все новые и новые недостатки предлагаемых новшеств. Персональное или коллективное нежелание принимать нововведения представляется в виде рациональной аргументации недостатков предложенных нововведений. Образно такую ситуацию можно назвать «битвой умов», в которой побеждает тот, кто обладает навыками убеждения, красноречия, аргументации, контраргументации, тот, кто умеет управлять вниманием и пониманием аудитории и держать «удар».

Противостояние такой форме сопротивления предполагает борьбу агентов изменений и их противников за пассивную, но мыслящую публику, которая готова открыто поддержать тех или других. Стороны отстаивают противоположные точки зрения и пытаются убедить в своей правоте соблюдающих нейтралитет сотрудников, не имеющих однозначного и четкого собственного мнения. Аудитория, выслушивая доказательства и контраргументы обеих сторон, внутренне принимает решение «верю – не верю». Задача агента изменений, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, что бы в полемике с яркими противниками изменений убедить «сомневающихся» в своей правоте. Красноречие и ораторское мастерство становится необходимым условием эффективного воздействия на публику [Журавлев, Павлова, 2005].

В этой связи, на первый план выходят такие умения, как вступление в контакт, привлечение и удержание внимания аудитории, использование метафор и образов в речи, употребление всего арсенала вербальных и невербальных средств, для того чтобы внушить доверие аудитории во время выступления, обработка критических вопросов и замечаний, переадресация вопросов и т.п. Немаловажной частью успешных дебатов является умение грамотно к ним подготовиться, а именно разработать графические средства (схемы, слайды, таблицы, рисунки), методические и информационные раздаточные материалы [Жуков, 2004, с. 196-205].

**«Избегание»** – это инструментальное сопротивление персонала, которое не проявляется публично, по крайней мере, не проявляют в присутствии агентов изменений (негласно оно может быть согласовано, поддержано сопротивляющейся группой). Противники изменений ведут двойную игру. Формально они демонстрируют полное согласие с необходимостью внедрения новых технологий или принципов деятельности, однако, скрытым образом их действия направлены на создание технологических или функциональных сбоев, которые препятствуют внедрению. Как правило, подобный тип сопротивлений встречается в организациях, где формальная сила агентов изменений высока и прямое противостояние оппозиционеров невозможно, так как чревато увольнением, штрафами, понижением по службе и другими негативными последствиями.

Управление таким типом сопротивления прежде всего требует от агентов изменений понимания ситуации и фактического расклада сил, осознания того, где действу-



ют сторонники изменений, а где их противники, только внешне демонстрирующие лояльность. Иногда тактика действий агента изменений в этой ситуации сводится к тому, чтобы трансформировать скрытое сопротивление в явное и, фигурально выражаясь, «поймать за руку» противников изменений. В данном случае важна гласная фиксация конкретных фактов сопротивления и саботажа. Сделав сопротивление очевидным, агенты изменений могут использовать различные санкции, если их позиции сильны (и такое бывает, ведь «избегание» часто возникает именно там, где позиции противников изменений слабее, чем позиции агентов изменений).

Управление этим типом сопротивлений осуществляется вне рамок конкретных собраний и заседаний, так как на этих встречах сопротивление не демонстрируется, его как бы не существует, а, следовательно, нет процесса, которым необходимо управлять. В этой связи можно говорить о двух больших блоках работ, которые целесообразно осуществлять агентам изменений. Один из них связан с анализом силовых, формальных и неформальных отношений. Другой предполагает проектирование принципиальных ходов, планирование действий и сценарирование конкретных встреч, направленных на перехват/удержание управления процессом изменений.

Для осуществления этих работ как минимум необходимо вычислить агентов сопротивления, создать для них персональную ответственность за конкретный, конечный результат, спровоцировать ситуацию односторонней зависимости от агентов изменений, фиксировать все отклонения от заданных норм и правил [Мастенбрук, 1996; Доценко, 2004; Антология организационной психологии, 2005, с. 472-491]. Таким образом, агенты изменений должны уметь анализировать силовые отношения в организации, выявлять лидеров мнений, оценивать силу и знак их влияния, находить возможности договоренностей с ними, обладать навыками контрманипулятивного воздействия.

«**Возмущение**» – это открытое, эмоционально насыщенное выражение недовольства, которое «отрывается» от предмета деятельности (инструментальных оснований) и направляется на агентов изменений, друг на друга, на самих себя или на другой объект. Сотрудники, движимые либо страхом, либо ненавистью к реформаторам, оказываются во власти аффективного состояния и протестуют ради самого протеста, потеряв рациональные цели или не имея их вовсе. Оставшийся смысл подобных протестов – выплеснуть свое напряжение, эмоциональное состояние, избавиться от стресса, негативных и дискомфортных переживаний. Как правило, такой тип сопротивления возникает в случае длительных и интенсивных инноваций, когда сотрудники устали, не видят выхода и считают себя обманутыми.

Обычно, «возмущение» характеризуется эффектами группового заражения, которые сопровождают открытые протесты сотрудников. Протесты появляются на заседаниях, совещаниях трудового коллектива, когда негативное мнение члена группы быстро становится разделяемым и поддерживается другими участниками.

Следует отметить, что «возмущение» развивается по сценарию массовидных явлений (механизмы заражения, подражания, идентификации) и может захлестнуть подавляющее большинство сотрудников организации. Образно такую ситуацию можно описать как «все на баррикады» или «мышь, зажатая в угол, иногда бросается на кошку». Здесь побеждает тот, кто обладает навыками управления массовидными явлениями, конфликтами, эмоциональными состояниями людей и групп.

Соответственно задача агента изменений – локализовать и минимизировать действие таких групповых механизмов. Особенность групп, оказавшихся в аффективном состоянии, заключается в том, что их структура и общее эмоциональное состояние очень подвижны и способны быстро меняться. Это и определяет направления работы с таким типом сопротивления, которые варьируются в зависимости от степени эмоционального накала и возбуждения. В ситуации эскалации аффекта, когда группа шумит, выкрикивает протесты, угрозы, не ожидая и не слушая ответов, требуется создание мгновенных, ярких, переключающих внимание событий («психологический мо-

мент») [Назаретян, 2001]. В ситуации умеренного аффективного состояния, когда группа угрожает, протестует, но находится в диалоге, т.е. хочет услышать ответную реплику, «дает вставить слово», целесообразно смещать агрессию на сторонние объекты или выбивать группу в концептуализацию (осознание) конфликта [Шермерорн, Хант, Осборн, 2004, с. 397-409].

Знакомство с механизмами внушения, подражания, заражения, которые господствуют в данном типе сопротивления, помогут агентам изменений разобраться в сложившейся ситуации. Целесообразно развивать такие умения агентов изменений, как диагностика эмоционального состояния группы, управление конфликтами, саморегуляция, эмпатическое слушание.

**«Аморфность»** – разновидность сопротивления, которое носит эмоциональные, но скрытые формы проявления. Сотрудники пытаются спрятать негативное отношение к изменениям, удерживая его в себе, стремятся продемонстрировать внешнюю лояльность, послушно выполняя новые задачи, посещая необходимые мероприятия, инструктажи, семинары, тренинги. Как правило, пусковым фактором такого типа сопротивления является не столько наличие сильной формальной позиции агентов изменений, сколько их высокий неформальный авторитет в глазах большинства. В такой ситуации сотрудники оказываются перед своеобразной дилеммой. С одной стороны, нововведения нарушают привычный ход вещей, вызывают массу неудобств, пугают своей неопределенностью, и лучше бы их не было вовсе. С другой стороны, апологетами этих преобразований являются уважаемые люди, которые не раз показывали свою профессиональную и моральную состоятельность. Опасность такого сопротивления заключается в том, что оно практически незаметно.

В такой ситуации основная задача агентов изменений заключается в том, чтобы вселить уверенность в сотрудников и повысить их активность. Используя язык транзактного анализа, можно говорить о том, что сотрудники оказываются, преимущественно, в позиции «ребенка», но ребенка беспомощного и обиженного. Такая позиция задается отношениями между агентами и противниками изменений. Сотрудники не хотят изменений, но авторитетная фигура «родителя» (агентов изменений) заставляет их прятать недовольство. Детская позиция сама по себе имеет ряд возможностей. Люди, ее занимающие, могут включаться в различные игровые и творческие формы взаимодействия. Однако в случае «аморфности» сотрудники разделяют групповую норму «выученной беспомощности» и похвалу (позитивное подкрепление) воспринимают как независимую от их воли случайность, а наказание как обычное состояние внешнего мира, против которого нет смысла бороться. Иначе говоря, люди с низкой самооценкой плохо управляемы.

В этой связи можно говорить о двух основных направлениях работы – это систематическое повышение самооценки сотрудников с атрофированной инициативой, и актуализация «энергетического» ресурса, который присутствует в позиции ребенка. Очевидно, что такая особенность «аморфности» позволяет решать выше сформулированную задачу за счет активизации творческого потенциала группы, ориентации на интерактивные формы работы с группой, и, наконец, за счет регулярной позитивной, но адекватной обратной связи [Жуков, 2004, с. 101-157].

Для реализации этих принципов агенты изменений должны обладать определенным комплексом знаний умений и навыков. Необходимо уметь организовывать пространство взаимодействия, поддерживать разделяемое коммуникативное пространство, строить диалог с аудиторией, используя разные типы вопросов; владеть такими методами активизации творческого потенциала, как мозговой штурм, проведение групповых дискуссий, модерация; знать принципы построения конструктивной обратной связи и уметь ее проводить.

**Возможности и ограничения подхода.** При знакомстве с типами сопротивления и способами работы с ними может сложиться впечатление, что «рационализация»

является наиболее конструктивным типом сопротивлений. Явное и инструментальное противостояние похоже на научную дискуссию, где люди открыто выражают свои позиции. Другие же типы сопротивления уводят в сторону от обсуждения проблем, которые возникают при проведении преобразований. Отсюда напрашивается вывод о том, что общий принцип работы с сопротивлением – это перевод «смещенной агрессии», «избегания» или «возмущения» в инструментальную и явную плоскость. Однако данный принцип если и может использоваться, то исключительно на начальных стадиях преобразований. Более того, такая форма сопротивления конструктивна только в том случае, если предложения и замечания оппонентов могут быть реально учтены и интегрированы в проекты реформ (такой ход может превратить противников изменений в их ярых сторонников). Но чем дальше продвижение от этапа проектирования изменений и ближе к этапу внедрения, тем меньше остается возможностей пересматривать ключевые основы проекта. Предложения по доработке нововведений на этапе их внедрения могут быть ударом в самое сердце реформ, если они требуют возвращения к началу работ и пересмотра всего проекта. Именно поэтому рационализация на поздних этапах проекта может становиться довольно опасной.

В масштабных и глубинных реформах долгоживущих организаций типичный сценарий сопротивления таков: на ранних стадиях преобразований сотрудники сопротивляются, потому что не хотят меняться и боятся, что у них не получится работать по-новому, на поздних – потому что начинают понимать, чем им это грозит и боятся потерять властные позиции, а также набирают усталость от проекта. Очевидно, что преобладающий тип сопротивления также будет меняться. При этом явные формы опасны разрушением легитимности позиций инициаторов реформ, а скрытые – своей неочевидностью и непредсказуемостью рисков срыва по причинам «человеческого фактора». И в общем виде здесь нельзя говорить о деструктивности или конструктивности сопротивления того или иного типа, так как все типы имеют свою специфику и свои «подводные камни». Но можно с уверенностью сказать, что управление изменениями будет более эффективно, если будет строиться на основании механизмов и процессов, внутренне присущих базовому типу сопротивления.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

- Что такое команда перемен и для чего она создается?
- Какие численные границы команды перемен можно считать оптимальными и почему?
- В каких организационных формах может существовать команда перемен?
- За счет чего можно обеспечить единовременное проведение организационных изменений в компаниях с множеством удаленных филиалов?
- Какую роль играет высшее руководство компании в проведении организационных изменений?
- Как можно обеспечить поддержание организационных изменений в случае появления ярых противников преобразований в числе высшего руководства (учредителей) компании?
- Представители каких отделов обязательно должны входить в команду перемен?
- Какими персональными характеристиками должны обладать сотрудники, включенные в команду перемен?
- Какие задачи выполняет оценка (диагностика) персонала на этапе подготовки организации к изменениям?
- Какие бывают типы сопротивления персонала организационным изменениям?
- Каким образом можно преодолевать локальные сопротивления персонала?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Коттер Д. Впереди перемен. М.: Олимп Бизнес, 2003. С. 69 - 87.
2. Сенге П., Клейнер А, и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2004. С. 11-21, 39 – 42.

### **ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ**

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие. Социально-психологические проблемы. М., 1990.
2. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений. М., 1983.
3. Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли Д. Мл. Организации: поведение структуры процессы. М., 2000.
4. Кричевский Р.Л. Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретические и прикладные аспекты. М., 1991.
5. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб., 2000.
6. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М., 1996
7. Назаретян А.П. Психология стихийного массового поведения. М.: ПЕР СЭ: 2001.
8. Штроо В.А. Исследование групповых защитных механизмов // Психологический журнал. 2001. Том 22. №1. С.5-15.