

Андрей Теслинов
Проф., д-р техн. наук
www.teslinov.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ВЛАСТЬ: формы проявления в организационных переменных

В некоторых компаниях целенаправленно создается и активно используется концептуальная власть. В чем она проявляется и в каких формах осуществляется в ходе управления изменениями?

«Третья тема» организационных переменных

Обсуждение проблем управления изменениями в организациях обычно разделяется на две темы.

Первая – это выбор технологии управления: либо «жесткой», основанной на вживлении в организационную среду кем-то придуманных проектов; либо «мягкой», обращенной к возбуждению «социальной энергии» компании; либо в некотором роде промежуточной технологии, сочетающей черты «жестких» решений и «мягких» мероприятий. Тема эта серьезна, поскольку выбор ошибочного пути перемен может привести к осложнениям.

Вторая тема – это работа с сопротивлением переменам. Инструментарий менеджеров в этой работе зависит от типов ситуаций, организационных культур, напряженности процесса сопротивления, целей перемен и прочего. В основном, это обращение к образованию и обучению персонала, к расширению коммуникаций, к вовлечению работников в управление, переговоры и т. д.

Однако постепенно многими осознается и третья тема, которую можно было бы отнести к размышлениям об условиях успешности перемен. К ним относится создание положительного фона для изменений, установление благоприятного момента для их начала, согласование целей перемен с закономерными тенденциями развития компании, и многое другое, что образует «тонкую» ткань успеха изменений.

Практика показывает, что бывает несколько объяснений неудавшейся реорганизации: либо переменные были начаты слишком рано, когда коллектив компании еще «не созрел»; либо менеджеры почему-то надеялись, что «все будет хорошо»; либо никто не ожидал «предательства» от «своих» и так далее. Все это свидетельствует о том, что в представлениях менеджеров не было интереса к живой игре развивающихся изменений в организации.

Можно найти несколько объективных причин этой управленческой инфантильности:

- Во-первых, это таинство развития живого дела, которое до конца не раскрыто еще ни одной наукой.
- Во-вторых, это следствие преувеличения наших возможностей при неполноте знания о развитии. Мир людей чаще всего представляется многим, в технической

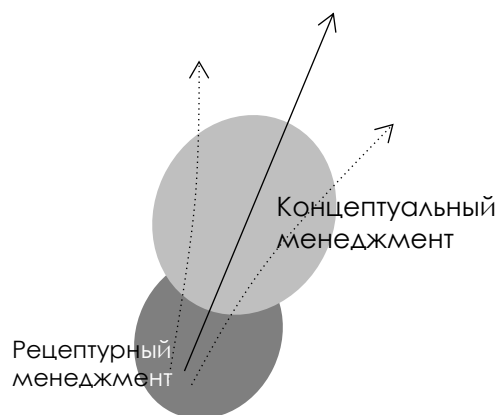
установке сознания: будто он некий «материал», который необходимо использовать для достижения конкретных целей – надо только узнать его свойства: сопротивление нагрузкам, «плотность», прочность и другие.

- В-третьих, это объективное сдерживание человеческого любопытства самой природой ради сохранения себя от буйства амбиций недоучек. Тяжело наблюдать мир, управляемый людьми с неполным знанием о его природе
- В-четвертых, наука об управлении изменениями пока не обращается к пониманию организаций как живых целостностей.

Чтобы преодолеть хотя бы последнее недоразумение, надо признать, что живой характер изменениям в организациях придают два известных природных «механизма» развития:

1. **«Механизм» естественного отбора¹**. В его основе - борьба за ресурс, приспособление к изменениям внешней среды, отбор и сохранение наиболее приемлемых норм поведения, форм деятельности и пр. Следствием действия этого начала природы является странный, но жизненно важный принцип поведения сотрудников компании – принцип «жизненной экономии». Согласно ему перемены легче происходят по той «линии», которая наименее затратна для энергетики компании.
2. **«Механизм» расточения жизни²**. Он проявляется в естественном росте всех компонентов деятельности организации, в природной активности людей, в конфликте активностей, в мобилизации «воли» к распространению форм личного влияния, в экспансии решений и желаний. В поведении сотрудников всегда можно распознать принцип «воли к власти и влиянию».

Самой мощной из форм власти при этом выступает власть концептуальная, поскольку она задействует наиболее «тонкие» пласты человеческой души, влияя не на волю, а на различительные способности людей. Проявление этого обстоятельства - знак расширения **концептуальной эпохи³** и в менеджменте.



Приметы расширения концептуальной эпохи

По мере укрепления бизнеса в нашей стране отчетливее проявляются его закономерности и направления развития.

Постепенно рыночное поведение компаний меняет направление приложения сил. От приспособления продуктов под потребности клиентов влиятельные компании переходят к приспособлению потребностей под свои продукты. Это делается с помощью **концептов⁴**. Наглядна в этом смысле практика брэндинга. Теперь известно,

¹ Дарвин Ч. Происхождение видов путем естественного отбора или сохранение благоприятных рас в борьбе за жизнь. С.–Петербург: Наука, 1991.)

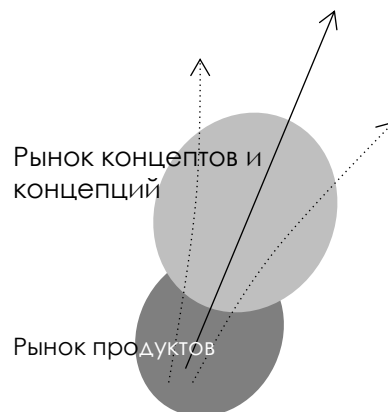
² Ницше Ф. Утренняя заря. Мысли о моральных предрассудках. Свердловск: «Воля», 1991.

³ Концептуальная эпоха – исторически объективная фаза общественного развития, на которую господствующее влияние оказывают идеи и концепции

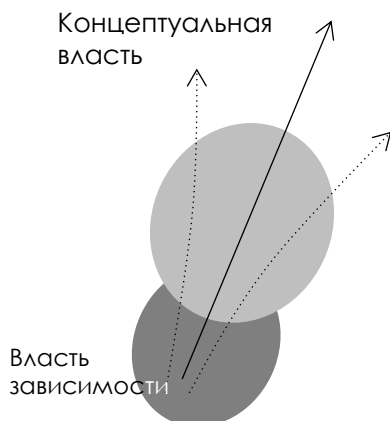
⁴ Йеспер Кунде. Корпоративная религия. СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.

что вовлеченность покупателей в покупку усиливается по мере расширения «звучания» **концепций**⁵. Брэнд-концепция образа жизни потенциальных потребителей продукта «звучит» в сознании существенно мощнее брэнд-концепции самого продукта. Так, закономерно рынок продуктов сменяется **рынком концептов**⁶ и **концепций**.

Становится понятным, что по мере усложнения внешних и внутренних условий ведения бизнеса, по мере накопления эффектов роста компаний менеджмент обычный, то есть рецептурный – основанный на использовании готовых инструментов управления деятельностью, вырастает в **менеджмент концептуальный**⁷, основанный на концептуально изготовленных решениях. Речь идет о решениях, методично принимаемых на основе технологий концептуального анализа и синтеза систем.⁸⁸ Для многих российских предприятий наступил момент проявления этой естественной закономерности – бизнес начал активно нуждаться в помощи **концептов**.



Уже известно, что большую ценность для компании имеют те работники, которые привержены ей естественным, а не вынужденным образом. Но оказывается, в естественной приверженности на первый план кроме мотивации и всего прочего выступают установки сознания работника или, как теперь говорят, его «ментальные модели». В хороших школах бизнеса обучают создавать правильные ментальные модели у персонала. В этом и проявляется **концептуальная власть** менеджеров⁹, которая особенно важна при управлении изменениями. Повсюду эта форма власти действует на людей сильнее власти, основанной на силе должности, или силе специалиста, или силе зависимости, которыми пользуется обычный менеджер.



Все это свидетельства наступления концептуальной эпохи, о которой уже серьезно пишут¹⁰.

⁵ Концепция (лат. conceptio – взгляд) – взгляд, идея, то или иное понимание явления

⁶ Концепт (лат. conceptus – мысль, понятие) - логическая форма мышления, в которой выражаются отличительные и существенные с некоторой точки зрения признаки объектов

⁷ Теслинов А. Г. Жизненные линии концептуального менеджмента// Информационные технологии в науке, образовании, телекоммуникации и бизнесе: Материалы XXXII Международной конференции IT+SE`2005. Гурзуф, 2005. СС.269-272

⁸ Никаноров С.П. Теоретико-системные конструкты для концептуального анализа и проектирования. – М.: Концепт. – 2006. – 312с

⁹ Концептуальная власть – власть, основанная на влиянии на сознание и мышление людей через создаваемые концепты и концепции

¹⁰ Daniel H. Pink A. A whole new mind How to Thrive in the new conceptual age. 2005. International, Padstow, Cornwall

Существо и формы концептуальной власти

Хороший пример несознаваемой, слабоуправляемой, но действующей концептуальной власти приводит «концептуалист» Джонсон¹¹.

По его мнению, успех или неудача компании закономерно зависят от следующих факторов:

- от осуществления задуманной стратегии;
- от планирования стратегии;
- от парадигмы, которая влияет на замыслы менеджеров и на любое поведение работников.

Практика стратегических сессий во многих компаниях подтверждает эту логику – за всеми решениями «стоит» нечто неосоздаваемое, едва уловимое, имя которому парадигма («образец»). Это некая скрытая идея, неявное представление работников о себе, о рынке, о хорошем и плохом поведении на рынке. На языке гуманитарных наук это и есть концепт¹². Поскольку это так, то характер деятельности компании по исправлению положения дел может быть как простым – ужесточение контроля, так и чрезвычайно сложным – изменение ментальной парадигмы у менеджеров. Это пример несознаваемой концептуальной власти.

Примеры **концептуальной власти**, создаваемой целенаправленно и используемой при управлении организационными изменениями:

- Создание (описание, опубликование, распространение среди персонала) позитивной истории фирмы, поскольку публичная, признаваемая история соответствующим ей образом «форматирует» сознание персонала.
- Рядом с этим концептуальным шагом «стоит» решение о создании истории успеха изменений. Хорошо, интересно написанная история успеха имеет влияние – она побуждает к «продолжению» себя самой.
- «Правильное» разъяснение происходящих событий в ходе перемен, то есть истолкование происходящего в терминах и понятиях слушателя. Различным категориям работников в зависимости от их понятийного поля полезно особенно разъяснять происходящее в компании. Этим создается нужное отношение к переменам. Если концептуальная власть менеджеров в этом пункте слаба, то ее преодолевает власть инстинктов, подталкивающая людей к такому объяснению событий, которое исходит от естественного биологического механизма самосохранения – они сопротивляются переменам.
- Другим «концом» предыдущего действия может считаться создание «переломных» интерпретаций для деструктивных процессов и решений. Это бывает полезно при появлении среди оппозиционеров перемен сильных лидеров, которых слушают, за которыми идут. Такого рода концептуальную власть преодолевает только еще более сильная.
- В успешных компаниях умные менеджеры запускают в коммуникативное пространство некие звучные метафоры, создающие нужное для успеха перемен настроение. Прием этот не нов – им давно пользуются в рекламной риторике («всех обуем», «мы делаем новости» и др.). Но внутри компании метафоры приобретают спринтерскую скорость. Причем негативные движутся быстрее

¹¹ Jonson, G. (1992) Managing strategic change – strategy, culture and action, Long Range Planning, Vol. 25, No.1, pp. 28-36

¹² Теоретическая культурология. М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга; РИК, 2005.

позитивных (в одной компании метафора: «Ничто так не унижает, как маленький, но постоянный доход», облетела 80 человек в два дня).

- Создание конструктивных мифов. Лингвисты доказали, что наше сознание принципиально мифологизировано. Этим можно пользоваться - хороший миф действует в нужном направлении надежно и долго.
- Расширение/сужение разнообразия волнующих работников явлений. Этот концептуальный шаг не простой, но мощный. Если человеку, скажем, настаивающему на чем-то своем, вдруг открывается разнообразие событий и явлений, покрывающее его предмет, причем, разнообразие, которого он не видел, то он... волнуется. Так можно создавать влияющие силы в отношении к организационным переменам.

Не менее сильным действием обладают и такие решения, как создание новых имен для известных явлений в компании; создание линии убедительных доказательств решений; создание должностных позиций с нужными названиями; изменение языка обсуждения событий; изобретение новых концептов; выведение неочевидных следствий из событий и суждений и пр.

Из этих примеров понятно, что концептуальной властью обладают те, кто владеет искусством двоякого рода:

- Искусством создавать концепты;
- Искусством управлять истолкованием концептов.

Это и есть те формы, в которых осуществляется концептуальная власть в организации.

Искусство создавать и поддерживать концептуальную власть не без труда, но может быть освоено, поскольку опирается на вполне ясные правила, идеи и методы¹³.

¹³ Никаноров С.П. Концептуальные методы // Проблемы и решения. 2001, №12. С. 118-127.