

# Изменения и Транзакционный анализ

## Ключи к иерархическому диалогу

Мадлен Лужери

Кандидат в обучающие и супервизирующие транзакционные аналитики – O-PTSTA

laugeri@emergingchange.net

www.emergingchange.net

www.ltco.ch

1. Аннотация	2
2. Введение	2
3. Элементы психодинамической модели	3
3.1. Разные энергии в организации	3
4. Запланированное или возникающее изменение ?	4
4.1. Запланированное изменение	5
4.1.1. Контракт видения	5
4.1.2. Контракт миссии (Часть А)	6
4.2. Возникающее изменение	6
4.2.1. Контракт сотрудничества	7
4.2.2. Контракт Миссии (Часть Б)	8
4.3. Конструктивизм	8
4.4. Выигрышный сценарий – успешный Контракт Миссии	9
5. Презентация Возникающего диалога ОК++ в диаграмме Фокса	10
6. Сценарии и дисфункции	11
6.1. Проигрышный сценарий 1	11
6.2. Проигрышный сценарий 2	12
7. Стратегия интервенции	13
8. Вывод	15

Опубликовано

Французский Actualités en Analyse Transactionnelle, nr 119, les Editions AT, July 2006

Английский Growth and Change for Organizations, 1995 - 2006, ITAA, July 2006

Итальянский Rivista di AT e scienze umane Neopsyche, nr 7, Ananke Edizioni, Oct. 2009

Новая версия, 20 августа 2010

## 1. Аннотация

В данной статье представлена психодинамическая модель под названием Возникающее Изменение, которая применяется в организационной сфере для облегчения понимания человеческих процессов и структурирования иерархического диалога.

В ней описаны три разных уровня энергии, действующей в организации :

- апланированное изменение,
- Возникающее изменение,
- Конструктивизм.

С этими энергиями можно работать с помощью трех фундаментальных контрактов :

- Контракт видения,
- Контракт миссии (Часть А и Б),
- Контракт сотрудничества.

Статья основана на синтезе конструктивистской модели Джелинаса и Фортина<sup>1</sup> с организационной теорией Берна<sup>2</sup>, с использованием диаграммы, описанной в статье Э. Фокса<sup>3</sup>. С помощью работы Джелинаса и Фортина я смогла разработать диаграмму интеграции и синергии трех типов энергии (Схема 1), и методологию трех контрактов, углубляющую функциональное понимание организационной теории Берна.

Концепция Возникающего Изменения способствует глобальному пониманию и регуляции человеческих процессов внутри организации или команды, с целью повышения сотрудничества и результативности. Диаграмма Возникающего Изменения, демонстрирующая три типа изменений в организации, может быть наложена на диаграмму Фокса, чтобы не смешивать ее с концепцией организационной культуры Берна, использующей состояния Я.

В данной статье курсивом выделены термины, относящиеся к Возникающему Изменению, а с большой буквы пишутся названия концепций ТА, определения которых приводятся в конце. Если концепция является общей для обеих дисциплин, например, "Окружение" или "Деятельность", будет использоваться определение Транзакционного Анализа.

## 2. Введение

Профессиональная реальность в восприятии членов команды не обязательно совпадает с реальностью менеджеров команды. Иллюзия, что мы находимся "в одной лодке" и "вместе плывем к общей цели", рано или поздно обязательно развеется. Это понимание может прийти со временем, или же внезапно, в стрессовой ситуации, и оно часто приводит к кризису у отдельных индивидуумов или же у всей команды.

Однако, менеджер и команда могут действовать вместе и согласовывать свои действия, если они будут постоянно поддерживать диалог и обсуждать модели и

---

<sup>1</sup> Gelinas, Arthur & Fortin, Regent (1996) : The management of teachers continuous training in Quebec. Ennovation or the Emerging Change. Université du Québec, p.119. Article based on Maturana and Chekland's constructivist theories.

<sup>2</sup> Berne, Eric (1963) : Structure and Dynamics of Organisations and Groups. Grove Press.

<sup>3</sup> Fox, Elliott : Eric Berne's Theory of Organisations. TAJ nr 8, pp, 148 to 154.

содержание своего взаимодействия. Этот процесс формального диалога помогает принять во внимание ценности, чувства и потребности каждого человека.

Я заметила, что некоторые менеджеры научены и мотивированы на выполнение внутренних задач, и больше стремятся к достижению личного признания, чем к синергетической работе со своими коллегами и членами команды.

Они едва знакомы с равными себе по статусу сотрудниками даже внутри своей же организации, и считают потерянным проведенное с ними время.

В то же время, менеджеры часто жалуются, что они не знают, как справляться с некоторыми ситуациями, и чувствуют себя незащищенными. Они нанимают внешних экспертов и консультантов для помощи в ситуациях, в которых могли бы помочь равные по статусу коллеги или члены команды.

Я также заметила, что члены команды часто бывают недостаточно информированы о стратегических направлениях, и поэтому вынуждены работать изолировано, что на первый взгляд оптимизирует конкретные отрезки деятельности, но при этом негативно влияет на глобальные структуры.

Эти наблюдения можно обобщить с точки зрения информации. Информация не может свободно двигаться по вертикали между различными уровнями организационной иерархии. Она также не может двигаться горизонтально. На своем пути информация искажается в пользу ее источника. Данная работа предназначена для того, чтобы облегчить прохождение неискаженной информации в обе стороны.

### 3. Элементы психодинамической модели

Возникающее изменение это системный инструмент для анализа и коррекции человеческих процессов в организации. Название Возникающее изменение относится к глобальному человеческому процессу, через который стратегические элементы организационной деятельности можно совместить со стратегическими элементами окружения для создания оптимальной сплоченности структуры. Это означает, что осуществляемая деятельность будет наиболее быстро и эффективно отвечать на запросы окружающей среды.

Все представители разнообразных структур организации ответственны за этот процесс. Только к одному человеку это не относится: к лицу, обладающему высшей властью в группе, поскольку он / она не имеет равных себе по статусу.

#### 3.1. Разные энергии в организации

Джелинас и Фортин подчеркивают поляризацию между двумя активными энергиями<sup>1</sup> в сложном организационном мире. Первая из них, относящаяся к управлению Окружающей средой<sup>2</sup>, является запланированной энергией, а вторая, относящаяся к управлению Деятельностью, является возникающим изменением. Третью энергию: Конструктивизм можно определить в здесь и сейчас как динамический результат диалога между первыми двумя энергиями и другими присутствующими элементами.

<sup>1</sup> Энергия : "то, что есть в системе, если она может производить работу [...] Жизненная сила, способная производить изменения". (Словарь Роберта)

<sup>2</sup> Berne, Eric (1963) : Structure and Dynamics of Organisations and Groups. Grove Press.

Окружение, стр. 242 : "Вселенная вне пространства группы".

Деятельность, стр. 237 : "Целенаправленная работа, осуществляемая группой с ее материалом".

Джелинас и Фортин называют запланированную энергию запланированным изменением, а возникающую энергию возникающим изменением. Запланированная и возникающая энергии циркулируют через сеть верований, чувств и образцов поведения, которые имеют разную природу. Язык, связанный с каждым из этих полюсов, описывает его приоритеты, и иногда создается впечатление, что представители одного полюса являются совершенно непонятными для представителей другого.



Схема 1 – Типы организационного процесса

Мое исследование показывает, что диалог является возможным, и он позволяет организации преодолеть языковой барьер между запланированным изменением, идущим сверху вниз, и возникающим изменением, идущим снизу вверх, с помощью создания общих рамок мировосприятия.

Я изображаю эти две энергии с помощью двух стрелок (Схема 1), одна из которых направлена вниз и символизирует проектирование и задачи системы, а другая направлена вверх, и представляет собой информацию о Деятельности, поступающую вверх по уровням иерархии.

Конструктивизм это видимые части компании (Публичная структура<sup>1</sup>) здесь и сейчас, и он представлен большим желтым прямоугольником. Его позиция частично включает в себя стрелки, демонстрируя этим, что на конструктивизм структуры влияет взаимодействие между этими двумя стрелками и другими параметрами.

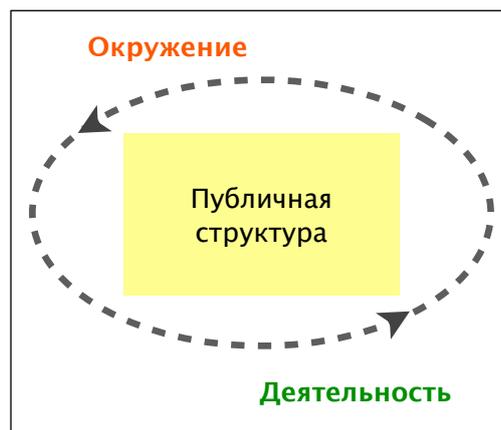


Схема 2 – Цикл организационных сил

Окружение системы является источником задач деятельности, целей, а также ресурсов системы. Внешняя граница структуры развивается вокруг миссии<sup>2</sup> и критериев, относящихся к работе.

Через выполнение миссии система возвращает Окружению продукт или услугу, которые удовлетворяют спрос. (Схема 2)

Две энергии дополняют друг друга и работают циклично.

#### 4. Запланированное или возникающее изменение ?

Менеджер иногда использует запланированное изменение при взаимодействии со своими подчиненными, и иногда использует возникающее изменение в работе со своими коллегами (другими менеджерами), для установления и внедрения контракта миссии<sup>3</sup>. Только руководитель организации не имеет отношения к возникающим изменениям. Все остальные члены его/ее иерархии вовлечены в процесс

<sup>1</sup> Ibid., стр. 249. Публичная структура : "Индивидуальные и организационные структуры, доступные для публичного обозрения. Индивидуальная структура: конкретные индивидуумы, персоны, составляющие членство в данное время".

<sup>2</sup> Gioanm Pierre (1960) : Dictionnaire usuel. Quillet, Flammarion. "работа, данная человеку или группе для выполнения конкретной задачи".

<sup>3</sup> Контракт Миссии это постоянный диалог по поводу создания Публичной Структуры. Контракт Видения это постоянный диалог обо всех запланированных задачах и их приоритезации. Контракт Сотрудничества это постоянный диалог между членами команды о выполнении задач.

возникающих изменений. Поэтому название возникающее изменение было дано всей данной социальной динамике (Схема 3).

#### 4.1. Запланированное изменение

Представляет энергию принятия решений и планирования организационного процесса. Это руководство группой в действии. Данная энергия связана с понятием настойчивости. Она фокусируется на управлении Окружением, приводя структуру в соответствие с внешними стратегическими элементами, которые обеспечивают жизнь структуры, давая ей ее цель.

Стрелка запланированных изменений символически представляет синергию тех, кто принимает решения во всех внутренних структурах системы. Каждая структура – в лице ее лидера – имеет один элемент запланированного изменения.

Запланированное изменение является прерогативой руководителя группы, но не принадлежит исключительно ему/ей. Любой человек использует запланированную энергию, когда индивидуально принимает оперативные решения, касающиеся выполнения задач (Например: какой механизм использовать).

В своей роли человека, отвечающего за запланированные изменения, Лидер отвечает за управление двумя контрактами:

##### 4.1.1. Контракт видения

Контракт видения включает все запланированные цели и их приоритизацию.

Менеджер собирает информацию, чтобы быть способным принимать решения по стратегическим элементам Окружения (в противовес нестратегическим). Например, лидер должен быть способен выделить – среди всего многообразия, окружающего систему, ключевые элементы, на основе которых он/она будет строить свои задачи. Окружение может быть внешним и внутренним.<sup>1</sup>

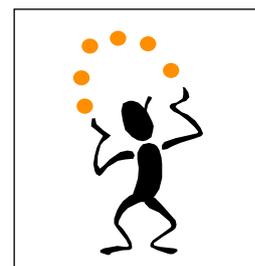


Схема 3 – Лидер

Во внешнем Окружении (внешняя граница), обычно в нестабильном состоянии, находятся :

- ▶ Рынок, потребители, конкуренты, поставщики, политическая и экономическая ситуация, социальные законы и т.д.

Во внутреннем Окружении (большая и малые внутренние границы) могут наблюдаться следующие элементы :

- ▶ один или более высших начальников лидера,
- ▶ коллеги, у которых есть влияние или полезные ресурсы для выполнения задач.
- ▶ равные по статусу коллеги менеджера и все люди в организации, не принадлежащие к его собственной структуре.

<sup>1</sup> Berne, Eric (1963) : Structure and Dynamics of Organisations and Groups. Grove Press, p. 58.  
Определение и диаграммы Большой и малой внешней и внутренней границ.

Основываясь на информации, собранной об этих элементах, а также на выработанных впоследствии приоритетах, менеджер вырабатывает свой контракт видения и формулирует задачи, учитывая сегодняшнюю внутреннюю и внешнюю реальность.

#### 4.1.2. Контракт миссии (Часть А)

Контракт миссии состоит из двух частей. Он обеспечивает постоянный диалог, направленный на развитие общей для всех Публичной Структуры (Схемы 4). Эта структура является ресурсом, необходимым для практического осуществления контракта видения

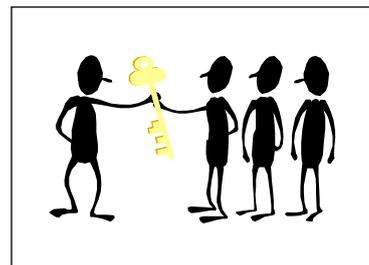


Схема. 4 – Лидер и члены группы

Параллельно с выработкой задач, в общие обязанности лидера входит создание процесса, который позволит операциям достигнуть результата в выполнении задач.

Контракт миссии (Часть А) является комплексным шагом, который задействует операционных и функциональных (групповой аппарат<sup>1</sup>) деятелей одновременно. Этот шаг направлен на информирование о задачах (сверху вниз), консультации с исполнителями для выработки предложений о консенсусе (снизу вверх) по поводу организационной схемы, что позволит Менеджеру принимать решения, обеспечивающие всем работникам оптимальные условия работы.

Со своей стороны лидер предлагает команде выступить с предложениями по поводу распределения задач и стратегии, которую они рекомендуют. Затем проводятся переговоры между его/ее видением и их, в рамках контракта миссии.

Этот шаг основан на этических ценностях менеджера (безусловная поддержка структуры и сотрудничества) – и ставит своей целью гарантировать эффективность деятельности и удовольствие от успеха.

#### 4.2. Возникающее изменение

Возникающее изменение представляет энергию общности и осуществления деятельности, которая требуется запланированным изменением. Возникающее изменение фокусируется на наиболее профессиональном возможном достижении общей задачи. Здесь заключена любовь к работе, которая является сердцем компании и причиной ее существования.

Стрелка возникающего изменения символически представляет синергию членов команды всех внутренних структур системы, соединенных между собой в процессе осуществления задач деятельности. Каждая структура содержит элемент возникающего изменения в лице человека осуществляющего деятельность. Так же, как существуют стратегические элементы Окружения, с которыми работает Запланированное изменение, существуют и стратегические элементы Деятельности совершенно другой природы:

Стратегические элементы Деятельности это внешние и внутренние обстоятельства в отделе, события (прогулы, болезни, конфликты, уровень компетентности, поломки

<sup>1</sup> Ibid., стр. 238. Органы, которые обеспечивают выживание группы.

машин, срыв поставок, а также географическая и историческая ситуация вокруг команды или деятельности), все элементы, которые ежедневно обуславливают успех выполнения задачи. Чем больше команда информирована друг о друге, своей системе и профессиональной сфере, тем лучше она будет управлять этими элементами. Однако, часть из этих элементов не замечается менеджером, и поэтому их важность обесценивается исполнителями.

Возникающее Изменение отличается от Запланированного Изменения, где, в конечном счете, решение принимает практически один человек. Возникающее Изменение "возникает" из видения каждого отдельного члена команды о том, что необходимо для успеха его собственного сегмента общей деятельности.

Если эти видения не анализируются должным образом и не приоритизируются для достижения консенсуса, человек, олицетворяющий Запланированное Изменение, может быть ошеломлен многочисленностью стратегических элементов у разных деятелей или категорий деятелей, и это может помешать его /ее способности принимать правильные решения.

Член команды использует возникающую энергию, когда он/она консультирует коллег в рамках контракта миссии, чтобы предоставить им элементы для практических решений. Члены группы управляют возникающей энергией с помощью использования двух контрактов: контракта сотрудничества и контракта миссии (часть Б).

#### 4.2.1. Контракт сотрудничества<sup>1</sup>

Так же как некоторые индивидуумы иногда не чувствуют своей ответственности за происходящее в их жизни и отдаются на волю случая, некоторые команды неспособны решать свои насущные проблемы и возлагают нереалистические надежды на своего лидера.

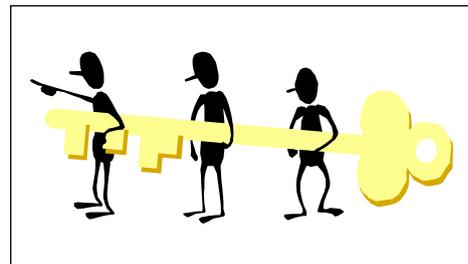


Схема. 5 – члены группы

Через контракт сотрудничества деятели помогают своей команде взять на себя ответственность за решение проблем, которые могут быть решены на их уровне.

Они вырабатывают в команде модальности для конструктивного диалога с лидером.<sup>2</sup> Тогда команда начинает собирать и приоритизировать стратегическую информацию о деятельности и предлагать способы сообщения о ней лидеру. Таким образом, к лидеру поступает только правильная информация. Это гарантирует развитие организационной структуры, что позволяет достигать и поддерживать результаты.

Контракт сотрудничества предполагает, что каждый считает приоритетом человеческие отношения, и, несмотря на титулы и реалии, готов отложить личное мнение ради оптимизации работы всей организации. Через такую безусловную солидарность внутри команды ее члены проявляют свое уважение к ценностям лидера (безусловная поддержка и сотрудничество в структуре). Хорошо построенные контракты сотрудничества гарантируют сплоченность структуры.

<sup>1</sup> Автор разделяет отношения Сотрудничества между коллегами и отношения Сотрудничества между начальством и подчиненными.

<sup>2</sup> Это не означает, что всех нужно постоянно консультировать обо всех ситуациях. Это значит, что команда договорилась о процессе, позволяющем определить, когда, как и по каким вопросам команда будет консультироваться, чтобы гарантировать, что лидер сполучит объективную, реалистическую и правильную информацию.

Контракт сотрудничества требует высокого уровня личной автономии, уверенности в собственной компетентности, компетентности коллег, откровенности о своей уязвимости и удовольствия от совместной качественной работы. Благодаря контракту миссии изменения в видение вносятся в процессе конструктивного диалога, благодаря которому целое становится больше чем сумма его частей.

#### 4.2.2. Контракт Миссии (Часть Б)

Это вторая часть контракта миссии, которая касается соглашения о модальностях взаимодействия с лидером. Здесь выражаются потребности в иерархических взаимоотношениях с точки зрения подчиненных. Благодаря этой части контракта работники получают силу в иерархическом диалоге и устанавливают отношения ОК / ОК со своим лидером: они получают силу "возникать" со своими предложениями к Миссии (распределение задач, стратегия), отражающими не-сценарную реальность статуса деятельности. Если этот контракт присутствует, обе стороны будут надежными партнерами в конструктивном диалоге.

#### 4.3. Конструктивизм

Существует много школ Конструктивизма, и в задачи данной статьи не входит детальное объяснение данной теории, однако нам кажется интересным рассмотреть многочисленные связи между конструктивизмом и Транзакционным Анализом. Самого Берна напрямую вдохновляли Кибернетики, в особенности Норберт Вайнер и Грегори Бейтсон <sup>1</sup>.

Конструктивизм это то, что можно социально наблюдать в системе в определенный момент времени. Реальность "совместно создается" деятелями и является результатом их взаимодействий. На социальном уровне это, как показывает Берн, проявляется через Публичную Структуру (то, что можно наблюдать из-вне).

Согласно Питеру Дракеру<sup>2</sup>, каждое действие, осуществляемое индивидуумами, находится в контексте их собственной Теории Бизнеса. Это обычное видение замаскированной реальности, и только если каждая теория бизнеса более или менее совпадает с другими, организация сможет подняться выше простого выживания и попытаться достигнуть целей более высокого порядка с помощью эффективных, этических и эстетических приемов.

На психологическом уровне Публичная Структура включает Индивидуальную Структуру<sup>3</sup> и Частную Структуру<sup>4</sup>. Можно увидеть, как распределяются должности в



Схема. 6 – Ключи к Иерархическому Диалогу

<sup>1</sup> Berne, Eric (1963) : Structure and Dynamics of Organisations and Groups. Grove Press, p. 99.

Unknown (1971) : Transactional Analysis and Psychotherapy. Petite bibliothèque Payot, p. 81.

<sup>2</sup> Drucker, Peter (1968) : The practice of management. Pan Books Ltd, p.167.

<sup>3</sup> Berne, Eric (1963) : Structure and Dynamics of Organisations and Groups. Grove Press, p. 249.

Individual structure : "The specific individuals, represented by their personas, who make up the membership at a given time."

<sup>4</sup> Ibid. Private structure : "The group image of each member."

кадровой "схеме"<sup>1</sup> организации, а также как работники живут и осуществляют деятельность (мотивация на выполнение задачи, болезни, абсентеизм и т..д.). (Схема 4)

Если адекватно выполняются три контракта (видения, миссии и сотрудничества), запланированное изменение и возникающее изменение гармонично взаимодействуют, и таким образом появляется эффективный и правильный общий взгляд на реальность. Тогда совмещаются стратегические элементы Окружения и Деятельности.

#### 4.4. Выигрышный сценарий – успешный Контракт Миссии

В выигрышном сценарии ценности лидера прозрачны. Они правильны и совпадают с Каноном и Культурой. Правила в контракте задают структуру диалога между членами групп и их менеджерами. Лидер получает от подчиненных сотрудничество и вклад в групповой процесс. Диалог ведется вокруг структуры системы, что гарантирует передачу неискаженной информации о стратегических элементах как Деятельности, так и Окружения (Схема 3).

---

<sup>1</sup> Ibid., p. 57 : "While it is useful to try to understand what a structural diagram might represent, it must always be remembered that this is only a preparation for meeting real people participating in real transactions."

## 5. Презентация Возникающего диалога ОК++ в диаграмме Фокса

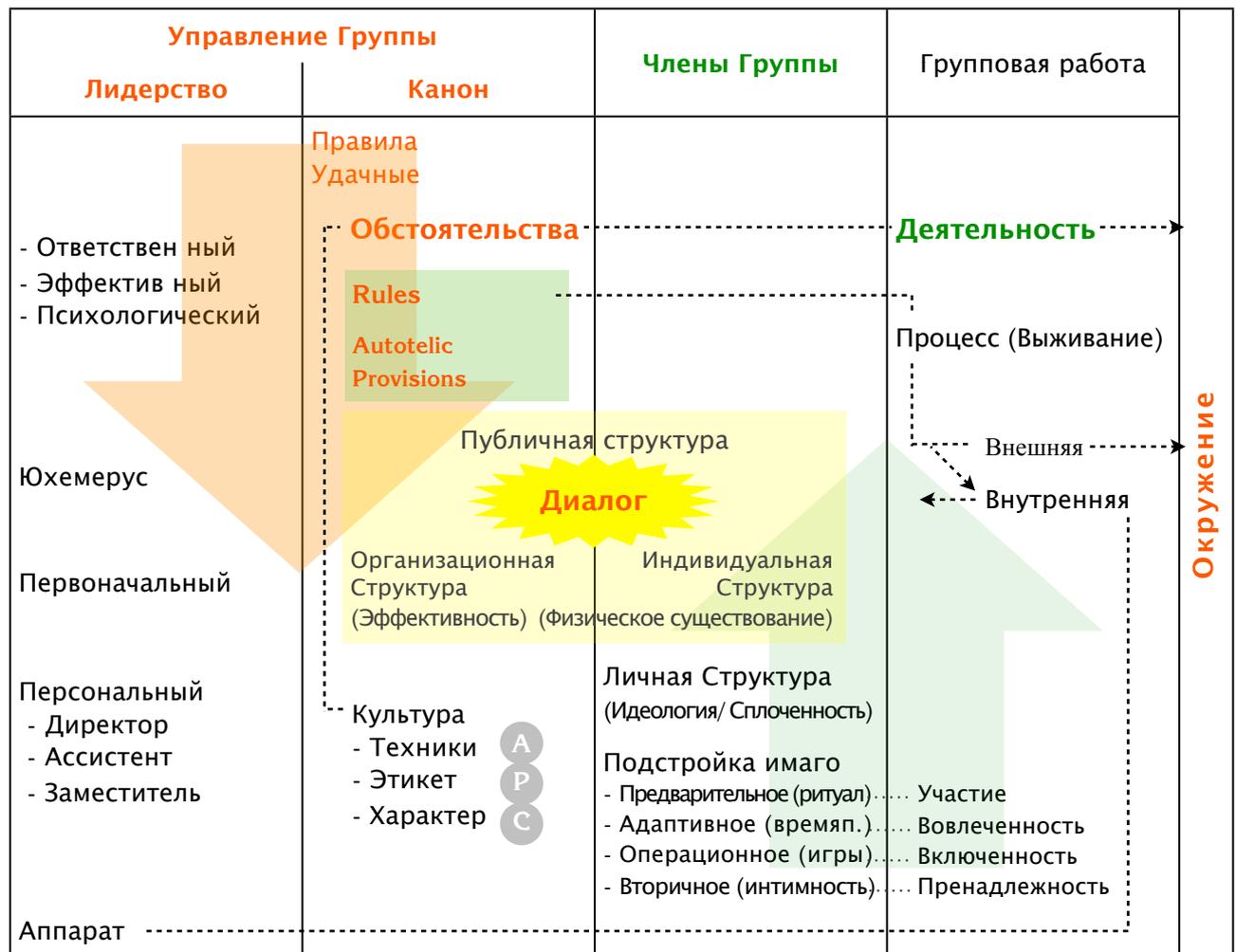


Схема. 7 – Диаграмма Фокс

Концепции Окружения и Деятельности<sup>1</sup>, вокруг которых строится поляризация Запланированного / Возникающего, присутствуют в Организационной Теории Берна и в диаграмме Фокса. В колонке Группового Управления (Лидерство и Канон) и в колонке Членства Группы и Групповой Работы можно расположить стрелки Запланированного и Возникающего, и в идеале они встретятся в социальном диалоге на уровне прямоугольника Публичной Структуры.

Поскольку колонка Группового Управления включает в себя Лидерство и Канон, становится понятным, что лидеры отвечают – кроме других обязанностей – за Контракт Видения (развитие целей и Конституции) и Контракт Миссии (установление структуры и правил поведения).

Поскольку колонка Членов Группы, вместе с Групповой Работой, включает в себя понятия Индивидуальной и Личной Структур, можно предположить, что процесс распределения Деятельности людей является ответственностью членов группы, и он может быть проанализирован и структурирован. Поэтому контракт

Сотрудничества можно расположить именно в этих колонках.

<sup>1</sup> Ibid., стр. 243. Окружение : "Вселенная за пределами пространства группы."

Ibid., стр. 237. Деятельность : "Целенаправленная работа, проделываемая группой с использованием ее материала."

## 6. Сценарии и дисфункции

Мое исследование выявило два обычных типа дисфункций, которые я называю проигрышный сценарий 1 и проигрышный сценарий 2. Обе дисфункции происходят из-за дисбаланса в диалоге между возникающим изменением и запланированным изменением. Дисбаланс вызывает форму контеминации, которая становится явной при анализе контрактов (Пассивность<sup>1</sup>).

### 6.1. Проигрышный сценарий 1

В проигрышном сценарии 1 могут быть проблемы в контракте видения: решения и стратегии принимаются без учета требований, возможностей и ограничений Окружения, – и / или в контракте миссии (А) : власть и ответственность запланированного изменения игнорируются. Напряженность<sup>2</sup> мешает деятельности лидера. Возникает угроза выживанию структуры.

Случай 1 : В промышленном частном исследовательском центре ученые сфокусировали свои исследования на том, что может обогатить науку, редко связывая это с улучшением продукта. Они запрашивали финансы, но эти инвестиции редко окупались. Таким образом, возникла угроза выживанию системы.

Случай 2 : Во время кризиса некоторые работники отказались сотрудничать с менеджером, навязанным им во время реорганизации предприятия. Они критиковали менеджмент перед клиентами и подчиненными. Это привело к хаотичному выполнению задач. Организация потеряла доверие в глазах клиентов.

Случай 3 : Два конфликтующих менеджера начали строить свои собственные независимые структуры, чтобы больше не общаться. Некоторые виды деятельности были продублированы, другие исчезли, и это привело к напряженности между сотрудниками и клиентами на некоторых уровнях деятельности. Групповая энергия напрасно растрачивается в процессе контакта. Топ менеджмент не может нормально принимать решения, потому что стратегическая информация доходит до них частичным и манипулятивным образом.

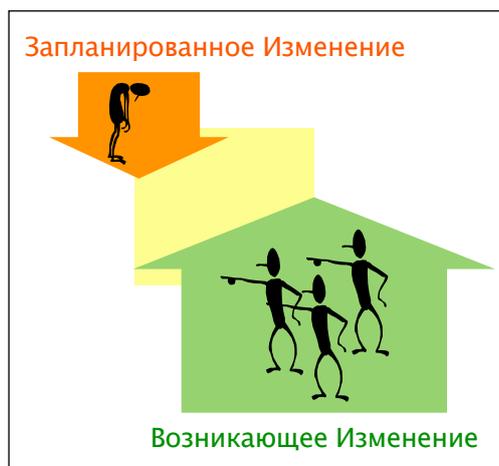


Схема. 8 – Проигрышный сценарий 1

<sup>1</sup> Stewart, Ian & Joines, Van (1991) : TA Today. Russel Press, стр. 173. Пассивность : "Как люди не действуют, или не действуют эффективно".

<sup>2</sup> Ibid., стр. 238. Ажитация : "Коллективная сила активных индивидуальных наклонностей.

## 6.2. Проигрышный сценарий 2

В проигрышном сценарии 2 могут быть проблемы в контракте сотрудничества: решения и стратегии принимаются без учета требований, возможностей и ограничений Деятельности – и / или в контракте миссии (Б) менеджер обесценивает необходимость консультироваться с командой, или же команда не готова вносить свой вклад в развитие структуры организации.

Менеджер должен вместо них планировать и решать, что необходимо для успеха Деятельности<sup>1</sup>. К сожалению у него может не быть знаний о некоторых элементах Деятельности, и поэтому принятые им решения могут быть неправильными. Если возникает такой тип дисбаланса, появляется угроза выживанию организации.

Два проигрышных сценария могут быть соединены вместе, например, когда на социальном уровне наблюдается сценарий 2, в разуме лидера на психологическом уровне может существовать фантазия о сценарии 1, т.е. он руководит со страхом быть свергнутым группой. И наоборот, в сценарии N1 деятели могут верить, что лидер угрожает их выживанию в системе или выживанию самой системы.

Случай 1: В IT компании европейский Тренинговый Менеджер требует, чтобы были немедленно сделаны 300 учебных пособий для его предстоящего посещения одного из тренинговых центров. Однако оказывается, что в тот день двое работников заболело и три ксерокса сломалось. Поскольку не было возможности перенести сроки, и отсутствовало два элемента для выполнения задачи, чрезмерное давление демотивировало команду.

Случай 2 : Менеджер новой пищевой фабрики, выпускающей инновационный продукт, нанял меня из-за постоянного конфликта между работниками. Очень мало работников смогло освоить новую технологию, и менеджер фабрики назначил экспертов, чтобы они докладывали ему о проблемах на производственных линиях.

Энергия возникающего изменения была полностью заблокирована, потому что эксперты докладывали непосредственно директору фабрики, вместо того, чтобы работники докладывали начальникам цеха, начальники цеха - Менеджеру по Производству, а Менеджер по Производству – команде Директора Фабрики. Начальники цеха потеряли свою привилегию сбора, приоритизации и отчета о стратегических элементах Деятельности. Поэтому контракт сотрудничества стал бесполезным, и контракт Миссии (Б) утратил свою надежность в проигрышном сценарии 2. Появился дефицит поглаживаний и люди начали ссориться.

Получив информацию о концепции возникающих изменений, команды смогли рассмотреть проблему на уровне контракта миссии, и то, как она влияет на контракт сотрудничества. В рамках контракта миссии было решено, что эксперты будут



Схема. 9 – Проигрышный сценарий 2

<sup>1</sup> Жиль Пелье, О-TSTA, называет "Су-функцией", буквально "ниже функции", ситуацию, когда лидер ошибочно переносит энергию на обдумывание и организацию стратегии деятельности, в то время как его роль должна заключаться в правильном управлении Окружением...

сначала говорить с начальниками цехов, затем начальники цехов будут собирать и приоритизировать информацию для Заведующего Производством, который будет посещать общие собрания менеджеров вместе с экспертами. Поток информации нормализовался. Также пришла в норму экономия поглаживаний, и конфликты прекратились.

## 7. Стратегия интервенции

Использование Возникающего Изменения в исследовательском центре.

Примерно 400 ученых из разных областей науки и из разных отделов одной организации (иммунологи, диетологи, микробиологи и гастроэнтерологи) были сгруппированы в несколько “платформ” (Внутренние Органы, Кожа, Мозг, Кости). Идея внедрения платформ была направлена на то, чтобы развить сотрудничество, работать более эффективно и создавать больше инноваций.

После своего назначения менеджер платформы Внутренних Органов попросила нас помочь стимулировать деятельность платформы Внутренних Органов, которая находилась в состоянии стагнации на протяжении двух лет по примеру проигрышного сценария 2, в котором доминирует Запланированное Изменение. Мы рассказали ей, как использовать нашу Психодинамическую Теорию, и увидели, что Возникающее изменение не выполняет свою роль. Мы определили ее роль как менеджера запланированного изменения в том, чтобы сбалансировать ситуацию и предоставить равноценную роль возникающему изменению.

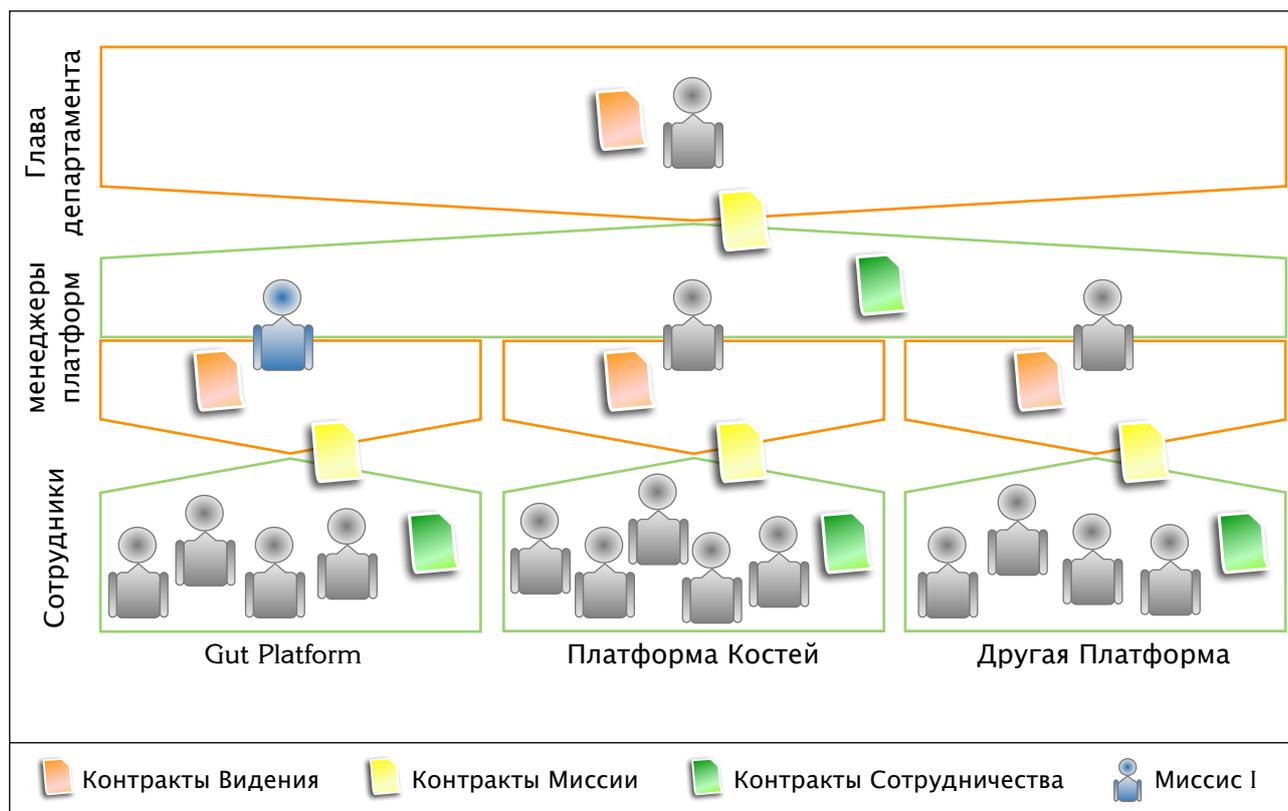


Схема. 10 – Инновация методологии возникающих изменений в исследовательском центре

Идея платформ объединила ученых в пространстве свободном от иерархической отчетности. Правильное использование такой системы требует изменений в

существующей системе оценивания, которая в настоящий момент строилась в основном на научных результатах и количестве индивидуальных публикаций. Контракты подписываются с каждым человеком в Отделе Кадров, который также занимается взаимодействием с консультантами.

Моя работа состояла в поддержке ученых из двух отделов: Питания и Бионауки, а также в установлении контрактов сотрудничества на нескольких уровнях. Эта Работа позволила платформе Внутренних Органов достичь своих целей при совместном общем вкладе в работу, а также развить культуру от индивидуализма до сотрудничества. Начало действовать Возникающее Изменение.

Я проводила коучинг возникающего человеческого процесса с помощью работы над тремя контактами :

- ▶ контракт Видения: как задачи и правила понимаются и воспринимаются учеными? В данном контексте, где видение выражалось очень «запланированным» языком, коучинг Контракта Видения заключался в поиске блоков в интеграции послания, и привел к обновлению презентации кратко, средне и долгосрочных целей на разных уровнях организации.
- ▶ Контракт Сотрудничества: были заключены в каждом отделе на каждом иерархическом уровне: между техническими работниками, между учеными разных дисциплин, работающими в одной платформе, а также между Миссис I и ее коллегами, другими менеджерами платформ. Работа состояла в определении рабочих ценностей для обеспечения успеха нового процесса.
- ▶ Контракт Миссии: Часть А была разработана на индивидуальных коучинговых сеансах с Миссис I.: Они состояли в том, чтобы помочь ей прояснить и выразить свои потребности во взаимоотношениях с подчиненными, напр. как именно она хочет, чтобы ей сообщали о стратегических элементах деятельности и связанных с ними предложениях и рекомендациях. Часть Б: с разными командами после того, как контракт сотрудничества стал действующим. Работа состояла в помощи в согласовании ожиданий от их взаимодействий со своим менеджером. Миссис I сама вела переговоры со своей командой по контракту Миссии (между А и Б). Улучшение результатов было очевидным, и вскоре после этого миссис I была повышена до Менеджера своего Отдела.

Эта консультативная работа укрепила людей и помогла изменить культуру от крайне индивидуалистической к более сотрудничающей среде: после интервенции некоторые ученые начали делиться своим видением общих потенциальных исследований. Согласно научной обоснованности и возможным результатам каждого из своих проектов, они смогли сформулировать совместные рекомендации о выборе проектов и стратегии платформы.

Поскольку платформа объединяет ученых в пространстве свободном от иерархической отчетности, эта новая организация может потребовать обсуждения изменений в системе оценки деятельности, которая в настоящее время основывается на научных результатах и количестве публикаций, чтобы ученые и их менеджмент пришли к соглашению по поводу модальностей оценивания.

## 8. Вывод

Психодинамическая Теория Возникающего Изменения дает глобальное видение человеческого процесса в каждой структуре организации. Она доступна всем категориям деятелей и приводит их к совершенно новым выводам. Она дает им представление об организационной динамике и стимулирует появление контрактов, что приводит к усилению всей организации. Поэтому становится возможным быстрое развитие менеджеров, работников и команд и достижение ими автономии.

Представленная здесь работа по Методологии Возникающего Изменения делает возможной конкретную визуальную репрезентацию групповой динамики, основываясь на окейной разнице в ценностях, стратегиях и чувствах между запланированной и возникающей энергией. Совмещенная с диаграммой Фокса, она дополняет ее и подчеркивает два организационных течения и их взаимодействие, приводящее к постоянному развитию Публичной структуры. Она дает деятелям доступ к инструментам Организационной Теории Берна и Транзакционного Анализа вообще.