

# ПРОЕКТНЫЕ ГРУППЫ

## КАК НАУЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИЗМЕНЯТЬСЯ?

Опыт создания информационно-проектных групп

В новом для российского бизнес-образования учебнике по организационному поведению Фреда Лютенса описана ситуация "Чересчур добрый по отношению к людям". Она вызывает особо бурную дискуссию среди слушателей дистанционно-заочной программы факультета бизнеса и менеджмента.

Студентам предлагается решить дилемму - объяснить своему отцу (возраст которого за 50) необходимость по-новому взглянуть на вещи и доказать, что изучение новых прогрессивных дисциплин поможет его работе в условиях новой парадигмы видения бизнеса. В процессе дискуссии становится очевидным насколько эта задача сложно реализуема.

Не случайно бытует утверждение, что менеджера невозможно обучить, его можно научить. Ведь обучение предполагает целенаправленное внешнее воздействие на обучаемого со стороны преподавателя или тренера.

Научение же - это процесс освоения новых знаний, умений, относящихся к внутреннему миру обучающегося. В результате происходит не только переоценка организационных целей, ценностей и убеждений, но также разрушаются устаревшие методы работы, что дает возможность постоянно развиваться без воздействия извне. Отличительной особенностью бизнес-образования в Байкальском институте бизнеса и международного менеджмента является направленность не на адаптивное, поддерживающее обучение или воспроизводство существующей организационной культуры, а на развитие способностей вносить изменения в культурную среду и активно осваивать ситуации социальных перемен. Новой парадигмой в бизнес-образовании стала концепция научающейся организации. Последняя способна создавать, передавать знания и овладевать ими, модифицируя свое поведение, отражать новые веяния на всех уровнях.

Работая на внутрифирменных семинарах, я наблюдаю часто повторяющуюся картину. В течение семинара менеджеры испытывают эйфорию. Водушевленные новыми знаниями, они

проявляют готовность к реструктуризации и внедрению эффективного управления на производстве. Но через некоторое время, как правило, их инициативность постепенно затухает. Они забывают о методах эффективного менеджмента, часто сетуя на то, что нет времени открывать "умные учебники". Руководители начинают действовать по-старому. Особо актуальна эта проблема для таких структур как "Иркутскэнерго", ВСЖД, где средний стаж работы руководителей в одной организации превышает 30 лет. Преданность устаревшим организационным ценностям (отсутствие партисипативной политики, жесткая централизация власти) в таких организациях достаточно высока, что создает особую среду сопротивления изменениям.

Было замечено, что 20% ПЕРСОНАЛА ФИРМЫ ОПРЕДЕЛЯЮТ 80% ЕЕ УСПЕХА. Если в организации есть 20% людей способных к постоянному саморазвитию, инновациям, значит, организация сможет быть вполне конкурентно-пособной. Где же взять эти 20 %? И как научить руководителей меняться и гибко реагировать на изменения в организационном окружении? Частично решить эту задачу помогает организационный дизайн Корпоративного университета БИБММ. Комбинация современных знаний, опыта и навыков всех компаний, совместные программы позволяют выработать общие ценности, осуществлять стратегические планы и устанавливать партнерские отношения более эффективно, учиты-

вая особенности корпоративной культуры. Благодаря сетевому дизайну обеспечивается взаимопроникновенность каждого модуля. Будь это корпоративный тренинг, внутрифирменный семинар или более продолжительные программы - достаточно быстро достигается синергетический эффект.

Для обеспечения генерации идей и свободной циркуляции информации в организации необходимо создание информационно-проектных групп. Комбинация различных программ, модулей семинаров позволяет создавать и различные типы таких групп.

В апреле этого года приказом генерального директора "Иркутскэнерго" была создана первая информационно-проектная группа из стипендиатов Иркутского технического университета. Наряду с инженерными науками они успешно познают менеджмент и параллельно обучаются на первом курсе заочно-дистанционной программы факультета бизнеса и менеджмента БИБММ ИГУ.

Студенты окрестили это новообразование **ИНТЕР-группой** и решили сделать основную ставку на:

**Информационные ресурсы**  
**Новаторские идеи**  
**Творческий, инициативный подход**

**Единство поставленных целей**  
**Реализацию своего потенциала**

В качестве логотипа был выбран фрагмент структуры ДНК с зеленым ростком, символизирующим выращивание новых ценностей и корпоративной культуры.



Используя инструментарий и навыки, полученные в процессе изучения курса "Диагностика и технология описания корпоративной культуры", студенты провели исследование ожиданий, мотивации, ценностей, традиций, правил и норм персонала, выявили до-





минирующий тип организационной культуры.

На одном из внутрифирменных семинаров "Современные методы управления", прошедших в июне-июле, состоялась презентация результатов исследования перед Советом директоров и топ-менеджерами различных филиалов "Иркутскэнерго". Это, на мой взгляд, стало самым трудным и ответственным этапом в работе студентов. Благодаря тому, что слушатели семинара прошли подобное же обучение, и уже имели представления о корпоративной культуре, презентация прошла весьма продуктивно и синергетический эффект был очевиден.

Самую оживленную дискуссию вызвало обнародование результатов исследования по доминирующим ценностям. Вопреки ожиданиям топ-менеджеров, выяснилось, что это не эффективная деятельность, а счастливая семейная жизнь. Участники ИНТЕР-группы пристрастно пытались объяснить, как на основе этой ценности можно достигать интеграции различных подразделений и создавать особый корпоративный дух, новые традиции. Конечно же, у ребят нет управленческого опыта, но есть свое видение (коренным образом отличающееся от мнения многих руководителей), какой же должна быть корпоративная культура для достижения эффективных бизнес-целей компании. В свою очередь топ-менеджеры предложили собрать информацию о традициях, которые сейчас забыты, но в свое время способст-

вовали формированию высокой корпоративной культуры и эффективности.

В результате острой дискуссии появилась хорошая идея - соединить творческие усилия молодых специалистов с огромными возможностями топ-менеджеров. По мнению участников семинара, в результате этой работы в компании уже появились первые ростки научающейся организации - свободный обмен информацией, элементы партисипативной политики, видение различных перспектив.

Как отмечает один из студентов, Алексей Янкович, "для проектной группы главной трудностью было проведение исследования, которым до нее не занимался никто. Это подтолкнуло к концентрации потенциальной внутренней энергии группы, выделению ядра лидеров, самореализации каждого ее члена.

Важным итогом стало создание сплоченной команды, свободная реализация творческих способностей. Хочется отметить заинтересованность и положительную реакцию руководства "Иркутскэнерго" на проведение этого исследования. Группе была предоставлена возможность свободно общаться с работниками предприятия, проводить анкетирование, интервью".

Стас Орешкин - менеджер ИНТЕР-группы - считает, что "работа над проектом дала возможность окунуться в организационную среду компании "Иркутскэнерго", найти в ней свои минусы и плюсы. Презентация результатов исследования позволила нам на

равных условиях (без статусных различий), обсуждать актуальные проблемы компании вместе с топ-менеджментом". Матвей Куимов, так же как и Стас, уверен, что информационно-проектные группы типа ИНТЕР являются отличной школой для начинающих руководителей, ставящих перед собой высокие, но реально достижимые цели.

У ребят появилась идея - написать брошюру "Корпоративное кредо компании". Они мечтают вручать такие своим подчиненным, когда будут менеджерами.

Считается, что создание проектных групп целесообразней начинать со среднего уровня управления. Именно менеджеры среднего звена должны стать своеобразным катализатором обновления и распространения принципа всеобщего научения по всей организации, эталоном для своих подчиненных.

В сентябре 2000 года к участникам ИНТЕР-группы присоединятся менеджеры среднего звена "Иркутскэнерго". В течение восьми месяцев они будут обучаться по Президентской программе подготовки управленческих кадров для народного хозяйства России. Им предстоит вооружиться результатами исследований предшественников, провести тщательный аудит, подготовить проектную работу и рекомендации по изменению корпоративной культуры для обсуждения на Совете директоров и в различных подразделениях "Иркутскэнерго".

Будут сформированы информационно-проектные группы по диагностике корпоративной культуры на авиазаводе. Надеемся, что произойдет долгожданная презентация результатов исследования проектной группы в управлении ВСЖД. Надеемся также, что к моменту, когда участники первых информационно-проектных групп закончат свое обучение по заочно-дистанционной программе, организационные спонсоры создадут условия для применения на практике полученных знаний.

**Н. В. Михалковская,**  
доцент, зав. кафедрой менеджмента, руководитель проекта по диагностике и изменению корпоративной культуры

