



Управление изменениями: эмоционально-смысловые конструкты в организационном осмыслении

ЕРМОЛАЕВ Михаил Олегович

ORCID: 0000-0002-7178-3538

Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. *Цель исследования.* Изучение эмоционально-смысловых конструктов организационной субкультуры для принятия организационных изменений в контексте управления сопротивлением персонала. *Методология исследования.* Прикладное эмпирическое исследование проведено в двух разных проектах. В первом случае рассматривается изменение субкультуры департамента продаж розничного банка в Индии. Второй случай посвящён изменению производственной функциональной субкультуры на государственной электрической станции (ГЭС) в Казахстане. Исследование имеет описательный дизайн и состоит из двух этапов. На первом этапе осуществлялся сбор эмпирического материала, связанного с особенностями рассматриваемых субкультур и выявления причин сопротивления изменениям. Сбор первичной информации осуществлялся с помощью наблюдения, в том числе включённого, а также полуструктурированного индивидуального и группового интервью. Анализ собранной информации проводился с помощью контент-анализа, феноменологического анализа, анализа разговорной речи и визуального анализа. На втором этапе были разработаны эмоционально-смысловые конструкты, и проанализировано их воздействие на сопротивление персонала. В качестве методической основы проектов использована модель управления изменениями «Осознание, Желание, Знание, Способность, Закрепление (ОЖЗСЗ)» (ADKAR). *Результаты исследования.* Результатом эмпирического исследования является Программа управления сопротивлением персонала организационным изменениям. Использование эмоционально-смысловых конструктов в комбинации с ко-эволюционной моделью организационного осмысления и моделью управления изменениями продемонстрировало мультипликативный позитивный эффект, выразившийся в принятии и открытости персонала организационным изменениям, а также трансформации организационной субкультуры в культуру, поддерживающую изменения. *Оригинальность и вклад автора.* Использование модели управления изменениями «ОЖЗСЗ» и ко-эволюционной модели организационного осмысления позволяет предложить уникальную Программу внедрения организационных изменений, которая включает связь эмоционально-смысловых конструктов с принятием изменений. Данная Программа является вкладом в развитие междисциплинарной теории организационных изменений с точки зрения менеджмента и социальной психологии.

Ключевые слова: генерация смыслов, эмоционально-смысловой конструкт, организационная субкультура, организационные изменения, сопротивление персонала, ОЖЗСЗ.

Введение

Организационные изменения часто вызывают сопротивление персонала, что обуславливает необходимость новых подходов к управлению изменениями. Современные подходы включают не только рациональные аспекты, но и эмоциональные компоненты, которые влияют на процесс организационного осмысления (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005). Роль эмоциональных факторов в изменениях, таких как тревога, надежда и мотивация, становится важным элементом в управлении изменениями, что подтверждают исследования (Loewenstein и др., 2001; Steigenberger, 2015). Руководство компаний зачастую воспринимает своих подчинённых как единую социальную группу с общей организационной культурой, однако наличие организационных групп с собственными субкультурами требует дифференцированного подхода к управлению изменениями (Collins, 1998). В связи с этим, возникает исследовательский вопрос: как протекает динамика организационных субкультур в направлении снижения их дифференциации и фрагментации?

С учётом неоднородности организационной культуры компании эмоционально-смысловые конструкты могут помочь персоналу принять изменения и повлиять на дифференциальную и фрагментарную динамику субкультур (Martin, 2002; Dana, Mukaj, Vishkurti, 2016). Данное исследование направлено на интеграцию модели управления изменениями ADKAR и ко-эволюционной модели организационного осмысления, что позволяет учитывать эмоциональные и смысловые аспекты в управлении изменениями.

Проблемы внутренней интеграции организации рассматриваются представителями различных научных дисциплин. Эти вопросы особенно актуальны для организаций в период трансформации. Как правило, организационные изменения являются ответом на воздействие внешней среды. В известной статье «*Differentiation and Integration in Complex Organizations*» (Lawrence, Lorsch, 1967) описывается дифференциация функциональных групп организации и необходимость увеличения усилий менеджмента для обеспечения внутренней интеграции в период влияния внешней среды на организацию. Существующая практика реактивного поведения в период организационных изменений приводит к необходимости проведения комплекса мероприятий по снижению сопротивления персонала. Кроме того, необходимо учитывать наличие различных типов субкультур, таких как поддерживающих, ортогональных и контркультур (Martin, Siehl, 1983), а также их динамику (интегральную, фрагментарную и дифференциальную) (Martin, 2002).

Ранее проведенные исследования хорошо демонстрируют, что при внедрении организационных изменений некоторые профессиональные и функциональные субкультуры оказывают сопротивление организационным изменениям (Ермолаев, Филонович, 2024; Yermolayev, 2024; Aldhobaib, 2022; Martin, 2002; Raelin, 1985). Кроме того, выявлено, что внедрение организационных изменений тесно связано с процессом осмысления их необходимости менеджерами и трансляции сгенерированных смыслов в организационную группу для принятия ее членами (Cristofaro, 2022; Kumar, Singhal, 2012; Luscher, Lewis, 2008; Weick et al., 2005). Вместе с тем процесс генерации смыслов является одним из важнейших для формирования либо изменения организационной культуры, определяющей отношение людей к организационным изменениям (Флигстин, Макадам, 2022; Шейн, 2002; Dana et al., 2016; Hofstede, 1998).

В соответствии с наиболее распространённой формулировкой организационной культуры, данной Э. Шейном: «Культура группы может быть определена как система коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации

к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем» (Шейн, 2002). Таким образом, коллективные базовые убеждения и предположения об отношениях с окружающим миром, о методах и правилах определения истины, о природе человеческой деятельности и отношений лежат в основе организационной культуры.

Однако осознание базовых предположений и убеждений приходит не всегда в силу намеренного либо ненамеренного сокрытия организационного знания членами организации. В результате возникает контрпродуктивное поведение индивидуума (Serenko, Bontis, 2016), формирующее соответствующую субкультуру ортогонального либо контркультурного типа. Кроме того, организационная профессиональная контркультура может быть сформирована в силу таких причин, как способ профессионального обучения, осуществления профессиональной деятельности, профессиональная социализация и других специфических факторов (Фейнберг, 1992; Raelin, 1985).

В основу данной статьи легли два исследования основанных на реальных проектах управления изменениями посредством формирования базовых убеждений и предположений в организационных субкультурах, персонал которых оказывал сопротивление внедрению организационных изменений. Первый проект посвящён изменению субкультуры департамента продаж розничного банка в Индии, поддерживающей новый бизнес-процесс продажи кредитного продукта. Второй проект был направлен на изменение производственной функциональной субкультуры электрической станции в Казахстане, поддерживающей внедрение процессного управления. В качестве методической основы проектов была использована модель управления изменениями ОЖЗСЗ (*ADKAR*). В качестве основного подхода к формированию организационного осмысления использована ко-эволюционная модель (Cristofaro, 2022). Использование комбинации двух упомянутых моделей и специально спроектированных эмоционально-смысловых конструктов позволило изменить субкультуры указанных организационных групп, добиться от сотрудников принятия организационных изменений, вовлечь сотрудников в выполнение индивидуальной и коллективной работы. В одном из случаев были получены дополнительные социальные эффекты.

Методология исследования

Описательный дизайн эмпирического исследования включал два этапа. Этот дизайн был реализован дважды — в розничном банке (Индия) и на электрической станции (Казахстан).

Первый этап

На первом этапе был осуществлен сбор эмпирического материала, связанного с особенностями рассматриваемых субкультур и выявления причин сопротивления изменениям (Мирошкина, Гершкович, 2016). Сбор первичной информации осуществлялся с помощью наблюдения, в том числе и включённого, а также полуструктурированных индивидуальных, групповых интервью и фокус-групп. Анализ по полученной информации проводился с помощью качественного контент-анализа, феноменологического анализа, анализа разговорной речи и визуального анализа.

Субкультуры анализировались с трёх теоретических позиций, предложенных Дж. Мартин: интегральной, дифференциальной и фрагментарной. Анализ интегральности направлен на выявление общих смыслов и проявлений, поддерживающих доминантную культуру. Дифференциация субкультур характеризуется независимостью субкультур и (или)

их конфликтами и отсутствием поддержки институциональной логики развития организации (Флигстин, Макадам, 2022). Анализ фрагментации был направлен на выявление двусмысленности, иронии и непоследовательности, проявляемой представителями субкультуры (Martin, 2002). В случае выявления признаков дифференциации и фрагментации субкультур проводился анализ причин такой динамики и её проявлений, что оказывалось в фокусе внимания исследователя (Ермолаев, Филонович, 2024).

Второй этап

На втором этапе были разработаны эмоционально-смысловых конструкты с использованием приёмов «генерация смысла» (*sensemaking*), которые затем оценивались с точки зрения их воздействия на сопротивление персонала. В качестве методической основы использовалась модель управления изменениями «Осознание–Желание–Знание–Способность–Закрепление; ОЖЗСЗ» (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement; ADKAR*), которая была предложена Джеффом Хайаттом и многократно проверена на практике (Hiatt, 2006).

Модель управления изменениями ОЖЗСЗ (ADKAR)

Тысячи компаний, внедряющих организационные изменения, терпят неудачу. Основная причина неудач связана с сопротивлением персонала изменениям. Прежде всего существует три основные причины сопротивления персонала: низкая мотивация, отсутствие способностей и отсутствие информированности о реализации организационных изменений и их целях (Ali et al., 2021). Кроме того, ранее проведённые исследования внедрения организационных изменений показали существование противоречий между организационными субкультурами, связанных с наличием профессиональной иерархии и отсутствием профессиональной заинтересованности в поддержке организационной трансформации (Ермолаев, Филонович, 2025; Aldhobaib, 2022; Martin, 2002; Raelin, 1985).

Сопротивление новым способам работы — одна из самых распространённых причин неудач внедрения организационных изменений (Ali et al., 2021). Модель управления изменениями ОЖЗСЗ (*ADKAR*) является популярным инструментом, помогающим управлять таким сопротивлением. *ADKAR* — это аббревиатура английских слов — названий основных блоков модели:

Awareness — Осознание необходимости изменений;

Desire — Желание поддерживать и участвовать в изменениях;

Knowledge — Знание как производить изменения;

Ability — Способность внедрять необходимые навыки и поведение;

Reinforcement — Закрепление устойчивости изменений;

Каждый из блоков модели представляет собой определённый этап в процессе снижения сопротивления персонала, на который влияют различные факторы (Табл. 1).

Таблица 1. Факторы, влияющие на элементы модели ОЖЗСЗ (Источник: Hiatt, 2006)

Элемент модели	Факторы
Осознание необходимости изменений	<ul style="list-style-type: none"> • взгляд человека на текущее состояние; • как человек воспринимает проблемы; • надёжность отправителя информационных сообщений; • распространение дезинформации или слухов; • оспариваемость причин изменения;
Желание поддерживать и участвовать в изменениях	<ul style="list-style-type: none"> • характер изменения (что это за изменение и как оно повлияет на каждого человека); • организационный или экологический контекст изменения (восприятие сотрудниками организации или среды, которая подлежит изменению); • личная ситуация каждого человека; • что мотивирует человека (внутренние мотиваторы, которые уникальны для человека);

<i>Знание</i> как производить изменения	<ul style="list-style-type: none"> • текущая база знаний отдельного человека; • возможность этого человека получить дополнительные знания; • ресурсы, доступные для образования и обучения; • наличие необходимых знаний или доступ к ним;
<i>Способность</i> внедрять необходимые навыки и поведение	<ul style="list-style-type: none"> • психологические барьеры; • физические способности; • интеллектуальные способности; • время, доступное для развития необходимых навыков; • наличие ресурсов для поддержки развития новых способностей;
<i>Закрепление</i> устойчивости изменений	<ul style="list-style-type: none"> • степень, в которой подкрепление значимо и специфично для человека, на которого повлияло изменение; • связь подкрепления с фактически продемонстрированным прогрессом или достижением; • отсутствие негативных последствий; • система подотчётности, которая создает постоянный механизм для закрепления изменений;

Таким образом, последовательная реализация этапов модели управления изменениями с воздействием на соответствующие факторы формирует у персонала необходимые базовые представления и отношение к изменениям, которые затем закрепляются в корпоративной культуре (субкультуре). Отметим, что как само организационное изменение требует определённого осмысления, так и мероприятия, проводимые в рамках модели ОЖЗСЗ, приводят к малым и крупным событиям в организации. Следовательно, возникают запланированные и незапланированные события, которые запускают механизм организационного осмысления (Weick et al., 2005).

Ключевые аспекты концепции генерации смысла К. Вейка

Исследования, опубликованные в 2014 г. компанией McKinsey, показали, что полной реализации запланированных изменений достигли только 21% организаций. При этом, из числа не выявляющих степень изменений в мышлении компаний, успеха достигли только 5%. А из тех, кто такую работу проводил — 52%, из тех, кто провёл такую работу частично, — 25%. В связи с этим, для формирования содержания, направленного на формирование базовых убеждений и предположений на каждом этапе реализации модели ОЖЗСЗ, использовалась концепция генерации смысла.

Понятие «генерация смысла» (*sensemaking*) в теорию организаций ввёл Карл Эдвард Вейк, обозначивший проблему необходимости осмысления индивидами события или ситуации в организационном процессе. Потребность в осмыслении, или в генерации смысла, возникает всякий раз, когда возникает неопределённость или двусмысленность. Таким образом, генерация смысла является ключевым моментом в организационной теории, где индивид интерпретирует происходящее и предпринимает определённые действия. В связи с этим, организационные изменения и процесс управления сопротивлением персонала должны рассматриваться как источники генерации смысла.

Отметим, что в современной русскоязычной научной литературе английский термин «*sensemaking*» обычно имеет неудачный перевод в виде «производство смысла», «смысло-производство». Вместе с тем, в данной статье предлагается использовать такие термины на русском языке, как осмысление, то есть придание смысла¹ чему-либо, а также генерация смысла. Слова «генерация» и «производство» являются синонимами², однако в различном

1 Именно это выражение («придание смысла»), на наш взгляд, позволяет наиболее точно перевести на русский язык термин «*sensemaking*». А вот слово «осмысление» происходит не от слова «смысл», а от слова «мысль» и по сути означает «обдумывание, приводящее к пониманию», «проникновение в суть». *Прим. ред.*

2 Это не совсем так. У слова «генерация» во многих европейских языках есть самостоятельное значение, переводимое на русский язык как «поколение». Поэтому в данном контексте более точным синонимом слова «генерация» в русском языке скорее будет «воспроизведение» или «воспроизводство». *Прим. ред.*

контексте могут означать разное. К примеру, слово «генерация» может использоваться в науке, искусстве, технологии, где создается нечто новое и уникальное. Например, идеи, теории, произведения искусства. В то же время слово «производство» в большей степени ассоциируется с массовым, серийным созданием продуктов с использованием машин и автоматизированных систем. В связи с этим для термина «*sensemaking*» в данной статье, где будет идти речь о смыслах, представляется более правильным в качестве перевода использовать термин «генерация смысла».

К. Вейк охарактеризовал генерацию смысла как процесс, отвечающий на вопрос «Что происходит?». Это циклический процесс, который имеет семь основных характеристик.

Social context — социальный контекст происходящего. Индивид не может исключить себя из общества, поэтому он вынужден постоянно перерабатывать различную информацию — сообщения, слухи, дезинформацию и так далее.

Identity — идентичность. Речь в большей степени идёт об идентификации себя по отношению в окружающему миру и определение своего места в этом мире.

Retrospect — ретроспективность, связанная с опытом индивида и его способностью соотнести происходящее с тем, что уже произошло.

Salient cues — заметные сигналы, которые являются значимыми признаками начала события или его значительного изменения, которые запускают процесс генерации смысла или меняют его.

Ongoing projects — непрерывность разворачиваемых действий подчёркивает характеристику процессности происходящего. Иными словами, придание смысла — это процесс, влияющий на организацию как на процесс, а не структуру.

Plausibility — правдоподобность. Эта характеристика является показателем достоверности, здравого смысла и логичности, что даёт возможность генерировать смысл в ограниченных рамках вариативности, не исключающей неопределённости и двусмысленности (Weick, 2015), когда обретение смыслов происходит «стихийно». Именно поэтому при проведении организационных изменений агентам изменений необходимо генерировать максимально чёткие и конкретные смыслы, соответствующие определённому уровню культуры — национальной, организационной, профессиональной.

Enactment — исполнение, важнейший момент в генерировании смысла, поскольку он связан с реактивным поведением индивида, вызванным постоянно меняющейся внешней средой. В связи с этим, в момент исполнения, индивид концентрируется на определённых факторах и предпринимает действия. Именно действия отличают придания смысла от интерпретации событий (Гудова, 2020).

Ко-эволюционная модель генерации организационного смысла М. Кристофаро

М. Кристофаро предложил ко-эволюционную модель организационного осмысления и его закрепление в организационной культуре. Важно, чтобы этот процесс инициировался индивидом, имеющим власть в организации (Cristofaro, 2022). В таком случае можно говорить о том, что генерируемые смыслы будут соответствовать институциональной логике организации (Флигстин, Макадам, 2022) (Рис. 1).

Согласно предложенной модели, процесс организационного осмысления состоит из двух подпроцессов. Первый заключается в индивидуальном осмыслении менеджера, проходит через этапы Принятие — Вариация и выбор — Удержание. В ходе этого процесса, менеджер, принимая определённый контекст своего функционирования, идентифицирует сигнал, который трактует и формирует эмоциональный конструкт в виде нарратива, текста или иной формы (Ivanova-Gongne, Törnroos, 2017). Второй подпроцесс связан с передачей обретенного

смысла в виде эмоционального конструкта от индивида, то есть менеджера, к коллективу. В коллективном закреплении смысла фиксируется два этапа: Вариация и выбор, а также Удержание. В ходе второго подпроцесса менеджер передаёт свой смысл в группу на групповое осмысление, во время которого участники группы запускают циклы проверки переданного смысла на правдоподобие, уточнение правильности значений с другими представителями группы и принятие этого смысла (Weick et al., 2005). В том случае, если в группе авторитет менеджера подвергаются сомнению, он теряет свою фактическую власть, которая переходит к тому индивиду, чей смысл был принят коллективом (Cristofaro, 2022). Если же переданный смысл коллективом принят и присвоен, власть менеджера закрепляется, а смысл трансформируется в культурные артефакты либо в базовые утверждения или предположения.

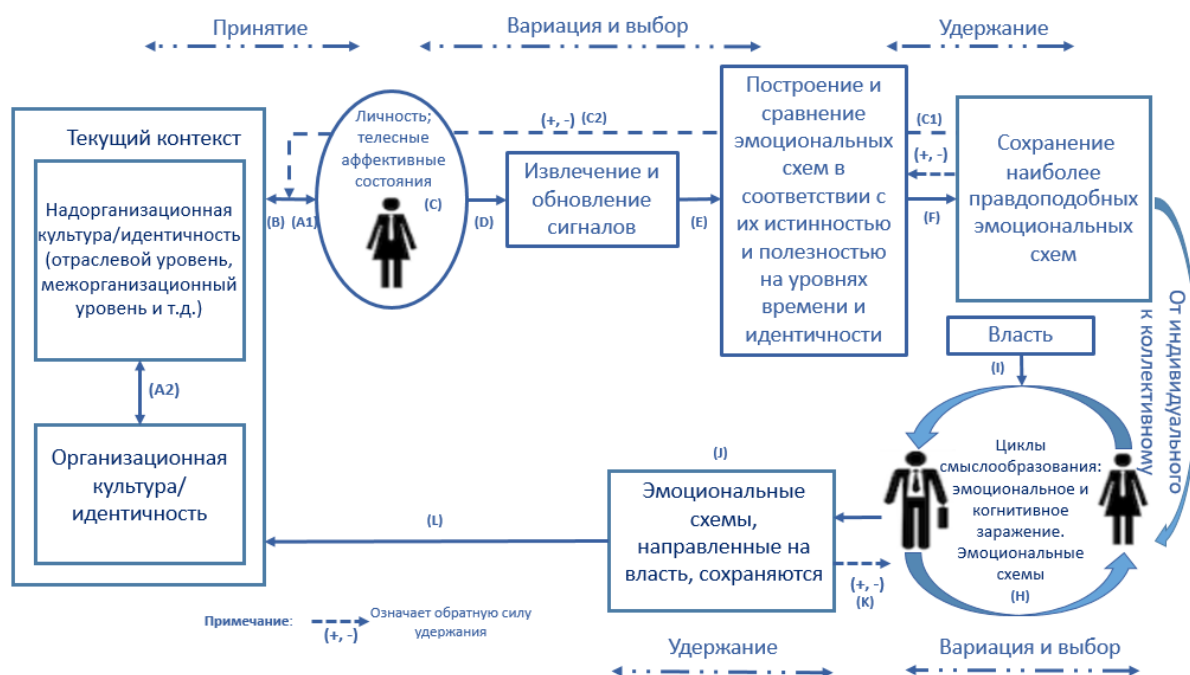


Рисунок 1. Ко-эволюционная модель организационного осмысления М. Кристофаро (Cristofaro, 2022) (Перевод автора)

Комбинация моделей

В данном исследовании используется комбинация моделей ОЖЗСЗ и ко-эволюционной модели генерации организационного смысла. ОЖЗСЗ является моделью управления изменениями в их «человеческой» части, которая представляет собой программу подготовки персонала к принятию изменений и (или) управления сопротивлением персонала. Определяя основные этапы убеждения в виде информирования, мотивации, обучения, а также определения способности реализации изменений и закрепления в организационной культуре, сама модель и программа её использования не объясняют механизм возникновения базовых предположений, необходимых для правильной интерпретации и осмысления событий, связанных с организационными изменениями. Такой механизм, хоть и недостаточно подробно, но описан в ко-эволюционной модели организационного осмысления. Таким образом, используя в реализации модели ОЖЗСЗ принципы модели порождения организационного смысла, мы получаем возможность влиять на конкретные причины возникновения сопротивлений, которые могут быть выявлены с помощью наблюдения, опросов, интервью и других качественных методик из арсенала организационной психологии, соци-

ологии и менеджмента. На каждом этапе модели ОЖЗСЗ необходимо поставить вопросы для осмысления необходимого изменения и формирования необходимых убеждений у рядового персонала, соответствующие факторам, влияющим на сопротивление изменениям. Таким образом была обеспечена комбинация моделей.

Поставленные вопросы для группового осмысления предполагают использование ко-эволюционной модели на каждом этапе модели ОЖЗСЗ. Иными словами, руководитель конкретной группы должен ответить для себя на соответствующий вопрос, сформировать смысловой конструкт, после чего передать его на групповое осмысление (Табл. 2).

Таблица 2. Вопросы группового осмысления на основе модели ОЖЗСЗ факторов, влияющих на принятия изменений (Источник: Yermolayev, 2024)

Этап модели ОЖЗСЗ	Факторы, влияющие на сопротивление изменениям	Вопрос для группового осмысления
Осознание необходимости изменений	<ul style="list-style-type: none"> • взгляд человека на текущее состояние; • как человек воспринимает проблемы; • надёжность отправителя информационных сообщений; • распространение дезинформации или слухов; • оспариваемость причин изменения; 	Что происходит и почему? Как сформулировать информацию, которую необходимо донести до целевой аудитории? Кто должен сделать необходимые сообщения?
Желание поддерживать и участвовать в изменениях	<ul style="list-style-type: none"> • характер изменения (что это за изменение и как оно повлияет на каждого человека); • организационный или экологический контекст изменения (восприятие сотрудниками организации или среды, которая подлежит изменению); • личная ситуация каждого человека; • что мотивирует человека (внутренние мотиваторы, которые уникальны для человека); 	Что побудит персонал выполнять работу необходимым образом, несмотря на выявленные ограничения?
Знание как производить изменения	<ul style="list-style-type: none"> • текущая база знаний отдельного человека; • возможность этого человека получить дополнительные знания; • ресурсы, доступные для образования и обучения; • наличие необходимых знаний или доступ к ним; 	Как придать важность новым способам работы в глазах персонала?
Способность внедрять необходимые навыки и поведение	<ul style="list-style-type: none"> • психологические барьеры; • физические способности; • интеллектуальные способности; • время, доступное для развития необходимых навыков; • наличие ресурсов для поддержки развития новых способностей; 	Как помочь персоналу проявить свою способность выполнять работу новым способом?
Закрепление устойчивости изменений	<ul style="list-style-type: none"> • степень, в которой подкрепление значимо и специфично для человека, на которого повлияло изменение; • связь подкрепления с фактически продемонстрированным прогрессом или достижением; • отсутствие негативных последствий; • система подотчётности, которая создает постоянный механизм для закрепления изменений. 	Какие артефакты необходимо предоставить персоналу для закрепления способности выполнять работу новым способом и формирования базовых представлений и убеждений в соответствующей организационной субкультуре?

При этом особое внимание уделяется эмоциональной составляющей конструкта, который должен вызывать надежду и уверенность в персональных и групповых позитивных изменениях, а также воодушевлять на принятие изменений. Положительные эмоции группы, являются важным фактором в распространении смысла и его закреплении в группе. Это связано с тем, что групповое осмысление происходит в результате внутригруппового обсуждения и обмена смыслами участниками группы. В таком случае эмоция является фактором, влияющим на процесс осмысления (Steigenberger, 2015). Более того, установлено, что когнитивные и эмоциональные оценки изменений могут различаться, и в таком

случае эмоциональные оценки имеют больший вес (Loewenstein et al., 2001). Таким образом, крайне важно сформировать необходимые положительные эмоции, способные повлиять на выбор смысловой концепции, которая будет развиваться у индивида и группы в целом (Steigenberger, 2015).

Немаловажным фактором, влияющим на эмоциональную составляющую конструкта, являются особенности национальной культуры, в которой функционирует организация. Предложенные в данной статье конкретные случаи представляют совершенно разные национальные культуры — индийская и казахстанская. Национальная культура может быть оценена как с помощью типологии культурных измерений, предложенных Гертом Хофстеде, так и самостоятельно, путём исследования традиций и устоев соответствующего общества (Хофстеде, 1980). Особенности национальной культуры должны быть учтены для формирования аутентичной эмоциональной составляющей разрабатываемого конструкта.

Кроме того, необходимо учитывать особенности профессиональной среды, для которой разрабатывается эмоционально-смысловой конструкт. Профессиональное образование и последующая деятельность формируют специфические профессиональные субкультуры, в которых формируются профессиональные способы принятия решений, профессиональной логики и интуиции. Данные факторы могут оказать существенное влияние на адекватное восприятие конструктов (Фейнберг, 1992; Raelin, 1985). Таким образом, для каждого этапа модели ОЖЗСЗ предлагается сформировать эмоционально-смысловой конструкт, который может быть наполнен соответствующим контекстом в каждом отдельном случае с соответствующей эмоциональной составляющей.

Эмоционально-смысловые конструкты для каждого этапа модели ОЖЗСЗ

Осознание необходимости изменений

Важнейшим фактором осознания необходимости проведения изменений является система ключевых сообщений, которые должен получить каждый сотрудник, затронутый изменениями. Для этого необходимо разработать коммуникационный план, который включает в себя сообщения от ключевых лиц (Рис. 2). При этом следует разделять типы сообщений на бизнес-сообщения для всей организации и на персональные сообщения, обращённые к сотруднику (Ball et al., 2020).



Рисунок 2. Предпочтительный отправитель сообщений (Источник: Ball et al., 2020)

Исследования, проведённые консалтинговой компанией Prosci, показывают, что сообщения, адресованные ко всей организации, вызывают у персонала наибольшее доверие, если сделаны первым руководителем организации. В то же время, сообщения, имеющие персональный характер, направленные конкретному кругу лиц, сотрудниками лучше воспринимаются от непосредственного руководителя.

Исходя из этого, коммуникационный план должен включать в себя деловое сообщение от генерального директора компании, а также ключевые сообщения от менеджеров всех уровней, направленные соответствующему кругу подчинённых лиц до уровня рядового сотрудника. Деловое сообщение должно содержать ключевую информацию о необходимости изменений и выполнять верифицирующую роль для персональных сообщений. Кроме того, деловое сообщение анонсирует начало проекта управления изменениями и задаёт тон для будущих персональных сообщений. Это может быть реализовано с использованием эмоционально-смыслового конструкта, а именно: названия проекта, смысл которого должен быть разъяснён. Персональные сообщения поддерживают логику делового сообщения. Вместе с тем, по стилю и форме они должны способствовать однозначному пониманию соответствующей группой сотрудников, к которой оно направлено, необходимости изменений и благоприятных последствий для каждого рядового сотрудника, участвующего в проекте.

Первичные сообщения запускают циклы организационного осмысления в каждой организационной группе, в связи с этим важно, чтобы каждый непосредственный руководитель сделал такое сообщение с уверенностью в необходимости проведения изменений. Кроме того, эмоциональный тон должен быть воодушевляющим и вызывающим надежду на позитивные изменения, которые коснутся не только организации, но и персонально каждого сотрудника. Эта смысловая концепция должна получить продолжение и подтверждение на следующих этапах реализации модели ОЖЗСЗ.

Желание поддерживать и участвовать в изменениях

Эмоционально-смысловой конструкт, используемый менеджерами на данном этапе, должен помочь сотруднику не просто принять необходимые изменения, но и укрепить уверенность, что при осуществлении организационных изменений, достижение личных целей становится реальнее. На данном этапе важно понимать личные устремления и цели сотрудников. Это может быть выявлено, например, с помощью тренингов личностного роста, по результатам регулярной оценки персонала либо исходя из планирования карьерных траекторий сотрудников. Эмоционально-смысловой конструкт, направленный на формирование связи между «реализацией организационных изменений» и «достижением личных целей» должен вызывать такие эмоции, как надежда и уверенность (Steigenberger, 2015). Примерами таких конструктов могут послужить не только рассказы-повествования, но и компактные наглядные формы, такие как тематические плакаты и постеры, а также эмоционально заряженные видеоматериалы (мотивационные видео-ролики, видео-интервью, фильмы).

Знание как производить изменения

Знания о новых процессах, способах их реализации и другие необходимые знания для выполнения работы в новых реалиях должны быть предоставлены каждому сотруднику. В связи с этим, необходимо разработать систему обучения, которая должна в себя включать не только разъяснения нового процесса выполнения работ, но и элементы разъяснения зависимости достижения личных целей от реализации организационных изменений, а также развития навыков коммуникации. При этом программы обучения для рядовых сотрудников и менеджеров должны различаться, с учётом того, что последним необходимо поддерживать систему обучения в малых группах. Процесс обучения должен иметь воодушевляющий эмоциональный фон. Цель обучения заключается не только в закреплении знаний о новых способах выполнения работы, но и в формировании уверенности в своих действиях, в возможности обмена опытом с более успешными коллегами и придании решимости персоналу в достижении поставленных целей.

Способность внедрять необходимые навыки и поведение

На данном этапе модели ОЖЗСЗ команда управления изменениями должна помочь менеджерам развить способности персонала выполнять новый процесс, используя новые подходы. При этом способы реализации процесса должны соответствовать формируемому организационному смысловому концепту (Флигстин, Макадам, 2022), поддерживаемому эмоционально-смысловыми конструктами. Однако для этого у сотрудника должны быть способности выполнять работу новым способом. Факторами, влияющими на эту способность, могут выступать психологические барьеры, физические и интеллектуальные способности, а также время, доступное для развития и поддержания новых навыков.

Для преодоления этих барьеров недостаточно только желания сотрудника, базирующегося на возможности реализации личной цели. Необходим целевой эмоционально-смысловой конструкт, помогающий интерпретировать событие, то есть оправдать устранение причины психологического барьера, либо мотивировать на развитие физических или интеллектуальных способностей, и формировать соответствующее персональное и групповое осмысление.

Для этих целей могут быть использованы разработанные речевые сценарии, инструкции, тренинги и семинары, которые должны формировать у участников чувство уверенности в своей способности соответствовать новым требованиям.

Закрепление устойчивости изменений

Переход из одного этапа проекта по управлению изменениями в другой должен осуществляться плавно, с опорой на эмоционально-смысловые конструкты предыдущего этапа. Вместе с тем, на этапе планирования проекта по управлению изменениями и по ходу его реализации разрабатываются эмоционально-смысловые конструкты, способные стать культурными артефактами. Это может относиться к речевым конструктам, таким как девизы, слоганы, речёвки, корпоративные мифы и даже мантры, гимны, флаги, ритуалы, форма одежды, постеры, видеоматериалы и многое другое. Важно, чтобы смысловая «начинка» этих артефактов была направлена на внутреннюю интеграцию и реализацию целей организации. Эмоциональная составляющая конструктов должна формировать гордость за принадлежность к организации, уверенность в достижении поставленных целей, веру и надежду на достижение личных целей сотрудников. В таком случае, можно говорить о целенаправленном формировании базовых убеждений и предположений (Cristofaro, 2022; Loewenstein et al., 2001).

Конкретный случай 1. Розничный банк в Индии

Данный проект был реализован в одном из крупнейших розничных банков Индии, который входит в международную финансовую группу, имеющую свои филиалы по всему миру. Банк в Индии (далее — индийский Банк) имеет штаб-квартиру в Гургаоне, расположенном в 30 км от Нью-Дели, и филиалы в 44 крупных городах страны. Исследование реализовано в департаменте продаж Банка общей численностью около 8000 человек, включая рядовых сотрудников (далее — РС), руководителей низшего звена, районных, городских и региональных менеджеров по всей Индии. Средний возраст персонала составлял 25 лет. Персонал состоит в основном из мужчин. Количество сотрудников женского пола ничтожно мало (около 30 человек на 8000).

Одним из главных кредитных продуктов банка (далее — КП) является целевое беспроцентное кредитование населения на приобретение мобильного телефона (смартфона) на выгодных условиях. Исследование процесса продаж показало, что рядовые сотрудники департамента продаж, закреплённые за конкретными салонами мобильной связи, не мотиви-

вированы и не стремятся эффективно продавать КП потенциальным клиентам. Более того, многие сотрудники имеют рабочее место в салоне связи, не дающее прямого контакта с посетителями. Все это отрицательно влияло на переход посетителей салона связи в статус клиентов банка.

Решение, принятое по результатам аудита, было очень простым и состояло в выводе РС «из тени» ко входу в салон связи. Каждый сотрудник банка имеет брендированную одежду, что делает его узнаваемым и привлекающим внимание. Таким образом, если РС находится у входа внутри салона связи, каждый входящий клиент понимает, что в этой торговой точке может быть предложен беспроцентный кредит на покупку смартфона. Эта незначительная мера дала около 15% увеличение продаж кредитного продукта (Yermolayev, 2024).

Вместе с тем, аудит, проведённый после изменения процесса, показал, что многие РС не соблюдают новые требования и продолжают находиться в малозаметном месте торгового помещения салона связи. Исследование такого сопротивления изменению процесса выявило несколько причин:

- низкая трудовая мотивация;
- смущение сотрудника при общении с клиентами салона связи;
- социальные ограничения и барьеры, связанные с традиционным устройством индийского общества (кастовая система). Далее будет дано краткое пояснение.

По результатам аудита менеджеры банка и департамента продаж приняли решение о необходимости управления сопротивлением персонала новому процессу продаж, а также закреплению в субкультуре департамента новых артефактов культуры, способствующих устранению социально-психологических барьеров и повышению мотивации персонала, что и стало основной целью проекта, к реализации которого были привлечены сторонние консультанты.

В распоряжении группы консультантов, состоявшей из трёх человек, были три штатных бизнес-тренера. Руководство департамента продаж активно поддерживало все инициативы, предлагаемые консультантами. Проект охватил 8000 человек в 44 городах по всей Индии с использованием шести самых распространённых языков, используемых в стране.

В контексте организационных изменений задача исследовательского проекта состояла в разработке эмоционально-смысловых конструкторов для каждого этапа модели ОЖЗСЗ. Разработанные конструкции прошли апробирование на трёх разных группах по восемьдесят человек в разных районах Гургаона. Далее, из числа внутренних бизнес-тренеров и менеджеров городов, была сформирована команда внедрения, которая прошла обучение по использованию конструкторов и способам донесения информации до рядовых сотрудников. Следующим этапом стала передача разработанных эмоционально-смысловых конструкторов на групповое осмысление персоналу департамента продаж и закреплению в субкультуре департамента новых артефактов, способствующих позитивному отношению организационных групп департамента к предложению об изменении процесса продаж (организационному изменению) и, как следствие, к принятию изменений.

Поскольку для приглашенных консультантов национальная культура Индии была не знакома, в первую очередь, потребовалось погружение в неё, изучение особенностей структуры индийского общества, взаимоотношений между представителями разных слоёв индийского общества, а также знакомство с национальным эпосом. Одной из главных причин сопротивления персонала, стали социальные особенности индийского общества. Несмотря на усилия государства по интеграции общества, кастовая система, поддерживаемая веками, всё ещё имеет огромное влияние. В частности, представители «низших» каст проявляли

нерешительность в коммуникациях с представителями высших каст, а последние, неохотно общались с первыми. Учитывая такую особенность общества и закрытость социальных групп, защищающих свои культурные традиции (Sankaran et al., 2017), необходимо было выявить общую культурную основу, которая позволит обращаться с новыми смыслами представителям любой касты (Yermolayev, 2024).

Учитывая социально-психологические блоки, ставшие основной причиной сопротивления персонала, было предложено название проекта «Изменение ради счастья!». Причём имелось в виду не только счастье сотрудника, но и счастье всех окружающих. С опорой на общие национальные культурные убеждения и артефакты, были спроектированы эмоционально-смысловые конструкторы с учётом факторов, влияющих на принятие изменений (Таблица 2), направленных на позитивное восприятие предлагаемых изменений. Фактически, они были направлены на мотивацию персонала, а также формирование открытости и готовности к равноправному общению представителей всех социальных групп. Комплексное использование разработанных эмоционально-смысловых конструкторов на каждом этапе реализации, а также закрепление в базовых предположениях субкультуры департамента продаж позволили достигнуть большей открытости РС необходимым изменениям процесса.

Проведённый аудит после реализации активной фазы проекта управления изменениями показал достигнутые эффекты и области будущих улучшений, для которых был разработан план мероприятий и необходимые обучающие курсы. Представим краткий обзор разработанных эмоционально-смысловых конструкторов в связи с соответствующим этапом реализации проекта.

Осознание необходимости изменений

На данном этапе была сформирована система коммуникаций, включающая в себя основное деловое сообщение с разъяснением смысла названия проекта «Изменись ради счастья!», а также необходимые сообщения для персонала каждого уровня, которые были адаптированы супервайзерами и донесены до каждой группы на соответствующем языке и наречии.

Желание поддерживать и участвовать в изменениях

Эмоционально-смысловой конструктор, используемый менеджерами на данном этапе, должен помочь сотруднику не просто принять необходимые изменения, но и придать уверенность, что при осуществлении организационных изменений, достижение личных целей становится реальнее. Для выявления зависимости личного успеха от реализации организационных изменений одной из первых активностей, совмещённых с первым этапом, посвящённым первичным сообщениям, стал короткий дистанционный тренинг по определению личных целей и расчёта их достижений. Учитывая действующую систему мотивации, рядовому сотруднику вполне реально достичь личную цель. Для этого необходимо поддерживать организационные изменения и перейти на новый процесс продаж. Таким образом, через формирование такой эмоции, как надежда, у абсолютного большинства рядовых сотрудников стало возникать понимание того, что несмотря на личные психологические или устаревшие социальные барьеры, рядовой сотрудник, посредством следования новому процессу продаж, может достичь личную цель, что формирует желание поддержать изменения (Hiatt, 2006, Steigenberger, 2015).

Кроме проведённого обучения, посвящённого формированию личной цели и способа её достижения, командой управления изменениями были подготовлены два мотивационных ролика. Содержание первого ролика было направлено на мотивацию к формированию амбициозной личной цели и её достижению. Второй ролик был посвящён формированию уверен-

ности в возможности достижения личной цели посредством поддержки организационных изменений.

Знание как производить изменения

Для распространения знания о новых способах работы, была разработана программа дистанционных семинаров. Цель семинаров состояла в поддержке каждого этапа ОЖЗСЗ, обучении работе по новому процессу продаж и формированию необходимого организационного смысла, поддерживающего организационные изменения. Программа обучения включала в себя следующие разработанные семинары: «Мечта и её достижение»; «Проведение ежедневных утренних встреч с командой»; «Как настраиваться на новый рабочий день»; «Как встречать посетителей салонов связи»; «Как устанавливать дружеские отношения с партнёрами (продавцами салона связи)»; «Как устанавливать эмоциональную связь с новыми клиентами банка».

Обучение команды стало одной из главных задач районных менеджеров (РМ), в подчинении которых находятся рядовые сотрудники. Отдельный семинар для РМ был посвящён проведению ежедневных утренних встреч с командой, которые должны иметь воодушевляющий эмоциональный фон. Основная цель ежедневного обучения заключается в закреплении знаний нового процесса продаж и уверенности в своих действиях, обмене опытом с более эффективными коллегами и придании решимости перед новым рабочим днем.

Способность внедрять необходимые навыки и поведение

Важнейшим фактором, влияющим на способность развивать новые навыки, в данном проекте стали психологические блоки, связанные с традиционными устоями индийского общества. Представителям разных каст зачастую психологически трудно преодолеть коммуникативный барьер. Отметим, что этот барьер возникал у многих сотрудников в общении не только с посетителями салонов связи, но и с работниками самого салона. Для преодоления этого барьера были разработаны три целевых эмоционально-смысловых конструкта, направленных на реализацию процесса и установление эмоциональных связей с другими участниками процесса.

Первый конструкт «Бесплатная услуга». РС предлагалось встречать посетителей магазина и предлагать бесплатную услугу по чистке телефона. Важно, чтобы посетитель получил положительные эмоции от предоставленной бесплатной услуги. Таким образом, РС не только оказывается возле входа в салоне, что является одним из главных изменений процесса продаж, но и начинает формировать эмоциональную связь с потенциальным клиентом банка. Такой эмоционально-смысловой конструкт соответствует названию проекта по управлению изменениями «Изменение ради счастья!»

Второй конструкт «Добрые друзья». Данный конструкт является вспомогательным для устранения коммуникативных барьеров с сотрудниками салона связи. Здесь также использовался приём предоставления положительной эмоции. Для этого РС должен был каждое утро по приходу в салон связи бесплатно угощать сотрудников салона конфетами. Для этого Банк пошёл на закупку большой партии карамели в брензированной обертке.

Третий конструкт «Счастливы все вокруг». Для закрепления положительных эмоций, которые РС предоставляет посетителю салона, тем из них, которые воспользовались услугой банка по предоставлению беспроцентного кредита, предлагалось первый звонок совершить близкому родственнику, предпочтительно матери и сказать фразу «Я тебя люблю». Данное условие было согласовано с юридической службой Банка и внесено как необязательное условие договора о предоставлении беспроцентного кредита. Такой эмоциональный конструкт позволил вынести возникающую эмоциональную связь за пределы

салона сотовой связи и начать формировать сеть эмоциональных связей с более широким сообществом (Yermolayev, 2024).

Основная цель трёх описанных конструкторов была состояла в устранении психологических барьеров, в частности коммуникативных, которые РС должны были преодолеть в общении с сотрудниками и посетителями салона. Опираясь на основной смысл «Изменение ради счастья», РС стали ощущать себя людьми, дарящими счастье окружающим благодаря положительным эмоциям, связанным с бесплатной чисткой телефона посетителя, угощением конфетами сотрудников салона, предоставление беспроцентного кредита, а также предоставление положительных эмоций близким родственникам клиента банка. РС, проявившие способность сформировать и развивать эти навыки, получили дополнительную эмоциональную мотивацию выполнять процесс продаж надлежащим образом.

Закрепление устойчивости изменений

На этапе планирования проекта и по ходу его реализации, были разработаны эмоционально-смысловые конструкторы, ставшие культурными артефактами департамента продаж.

Первый артефакт «Мантра». Под термином «мантра», что релевантно для культуры народов Индии, понимается речевой конструктор, базирующийся на основном транслируемом в проекте смысле «Изменение ради счастья!» с ключевой ролью рядового сотрудника банка. Мантра предназначена для самомотивации и эмоционального настроения на рабочий день. Основной текст был написан на английском языке. Затем отношение к тексту было прояснено на фокус-группе, после чего он был переведён на шесть наиболее распространённых языков Индии. Примерный текст Мантры:

*Я — воин
Глобальной компании,
В большой семье,
В целеустремленной команде,
В великой стране.
Я полон энергии правды,
Я обещаю, и я исполняю,
Я иду к успеху и достигаю свои мечты.
Люди уважают меня, и я счастлив,
И я делаю счастливыми всех вокруг!*

Этот конструктор способствует переживанию таких эмоций, как гордость, уверенность, надежду и воодушевление, что облегчает личный выбор поддержки и открытости изменениям. Данный артефакт в большей степени оказывает звуковое влияние, поэтому был разработан поддерживающий артефакт в форме танца для кинестетического восприятия смыслового конструктора.

Второй артефакт «Танец». Танец «Чхау» — традиционный танец воинов Бенгалии. Для выбора отдельных движений танца и обоснования их использования, была привлечена в качестве эксперта прима балетной труппы Гургаона. Был записан видеоролик, в котором эксперт по национальным танцам рассказала об истории танца и значении используемых движений. Таким образом, Мантра, начинающаяся со слов «Я – воин...», получила поддержку элементарных танцевальных движений, которые представляют собой эмоциональный конструктор, оказывающий кинестетическое влияние.

Третий и четвёртый артефакты — два видеоролика, ранее упомянутые на этапе «Желание» (Таблица 3). Длительность каждого видеосюжета составила около трёх минут для обеспечения полного просмотра. Каждый ролик включал в себя вышеописанные

эмоциональные конструкты, а также артефакты — групповое исполнение мантры и танца (Yermolayev, 2024).

Результатом внедрения предложенных эмоционально-смысловых конструктов, стало в целом принятие нового процесса продаж, закреплению в субкультуре департамента новых артефактов культуры, способствующих устранению социально-психологических барьеров и повышению мотивации персонала.

Таблица 3. Формы использованных эмоционально-смысловых конструктов проекта «Изменение ради счастья!»

Этап модели ОЖЗСЗ	Факторы, влияющие на сопротивление изменениям	Вопрос для группового осмысления в департаменте	Формы и каналы передачи эмоционально-смысловых конструктов на организационное осмысление
Осознание необходимости изменений	<ul style="list-style-type: none"> • взгляд человека на текущее состояние • как человек воспринимает проблемы • надёжность отправителя информационных сообщений • распространение дезинформации или слухов • оспариваемость причин изменения 	<p>Что происходит и почему? Как сформулировать информацию, которую необходимо донести? Кто должен сделать необходимые сообщения?</p>	<p>Формирование понимания необходимости организационных изменений. Инструменты: деловое сообщение; наименование проекта; персональные сообщения.</p>
Желание поддерживать и участвовать в изменениях	<ul style="list-style-type: none"> • характер изменения (что это за изменение и как оно повлияет на каждого человека) • организационный или экологический контекст изменения (восприятие сотрудниками организации или среды, которая подлежит изменению) • личная ситуация каждого человека • что мотивирует человека (внутренние мотиваторы, уникальные для человека) 	<p>Что побудит РС выполнять процесс продаж необходимым образом, несмотря на выявленные ограничения?</p>	<p>Формирование персональных желаний на основе уверенности в возможности достижения личных целей, реализуя организационные изменения Инструменты: семинар; мотивационные видео-ролики.</p>
Знание как производить изменения	<ul style="list-style-type: none"> • текущая база знаний отдельного человека • возможность этого человека получить дополнительные знания • ресурсы, доступные для образования и обучения • наличие необходимых знаний или доступ к ним 	<p>Как придать важность новым способам работы в глазах РС?</p>	<p>Формирование воодушевления и уверенности в правильности выполнения процесса продаж. Инструменты: семинары, ежедневные утренние встречи.</p>
Способность внедрять необходимые навыки и поведение	<ul style="list-style-type: none"> • психологические барьеры • физические способности • интеллектуальные способности • время, доступное для развития необходимых навыков; • наличие ресурсов для поддержки развития новых способностей 	<p>Как помочь РС проявить свою способность выполнять работу новым способом?</p>	<p>Формирование конструктов, способствующих формированию и развитию необходимых навыков. Инструменты: необходимые инструкции и речевые сценарии; тренинги для отработки навыков; семинары.</p>
Закрепление устойчивости изменений	<ul style="list-style-type: none"> • степень, в которой подкрепление значимо и специфично для человека, на которого повлияло изменение • связь подкрепления с фактически продемонстрированным прогрессом или достижением • отсутствие негативных последствий • система подотчётности, которая создаёт постоянный механизм для закрепления изменений 	<p>Какие артефакты необходимо предоставить РС для закрепления способности выполнять работу новым способом и формирования базовых представлений и убеждений в соответствующей организационной субкультуре?</p>	<p>Формирование культурных артефактов: Мантра; Танец; Мотивационные видео-ролики.</p>

Конкретный случай 2. Электрическая станция в Казахстане

Следующий проект управления сопротивлением персонала был реализован в Казахстане на электрической станции (ГРЭС³) в рамках внедрения процессного управления. Численность предприятия составляет 1400 человек, в том числе основной производственно-ремонтный персонал составляет 1190 человек, административный персонал — 200 человек и 10 человек входят в менеджмент станции. Средний возраст сотрудников составляет 42 года. Женщин — около 17%. В структуре предприятия 12 производственно-ремонтных цехов и восемь административных отделов.

В последние годы ГРЭС находится в процессе реализации нескольких важных инициатив. К ним можно отнести восстановление работоспособности одного из энергетических блоков станции, внедрение стандартов корпоративного управления, а также внедрение системы планирования ресурсов предприятия (*enterprise resource planning, ERP*). Вместе с тем, управляющей компанией принято решение о необходимости внедрения методологии процессного управления (*business process management, BPM*). Таким образом, весь управленческий, административный и производственный персонал предприятия был задействован в реализации тех или иных стратегических инициатив. При этом производственный персонал перегружен несвойственными функциями, из-за чего возникает недовольство и саботаж проекта внедрения процессного управления. Наблюдается дезинтеграция компании на уровне управленческой, административной и производственной функциональных субкультур, а также замедление организационных изменений в связи с переходом на процессное управление.

По инициативе управляющей компании, привлечённым консультантом на станции был проведён культурологический анализ с использованием подходов Джоанн Мартин, при котором рассматривается динамика субкультур с трёх теоретических точек зрения — интегральной, фрагментарной и дифференциальной (Martin, 2002). В ходе проведённого исследования, было выявлено, что основными причинами дифференциальной динамики между производственной и административной функциональными субкультурами стали усталость производственного персонала от перегрузок и возникшая на предприятии профессиональная иерархия. В данном контексте профессиональная иерархия предполагает возможность специалистов одной профессиональной (функциональной) группы влиять на действия другой профессиональной (функциональной) группы, а также признания важности профессии для предприятия (Ермолаев, Филонович, 2024; Raelin, 1985).

Признаками фрагментарной динамики субкультур стали такие проявления, как двусмысленность, различная интерпретация событий и несовместимости, связанные с путаницей, иронией, недостатком знаний и другими причинами (Martin, 2002). В связи с этим в ходе исследования были выявлены такие аспекты, как неоднозначное понимание значения предлагаемых инициатив в производственной функциональной субкультуре. Несмотря на то, что все организационные изменения иницируются управляющей компанией, даже в среде менеджмента функции присутствует ирония и сопротивление новым инициативам. Это объясняется недостатком информации о необходимости внедрения процессного управления и ходе его реализации, а также различиями между гуманитарными и техническими профессиями в части способов обучения, формирования профессиональной логики, опыта, интуиции и способов принятия решений (Ермолаев, Филонович, 2024; Фейнберг, 1992; Raelin,

3 ГРЭС — «государственная районная электростанция» (такая аббревиатура сохранилась с 1920-х годов, хотя такие станции уже давно не государственные и обслуживают не районы, а целые регионы). ГРЭС — это также теплоэлектростанция, предназначенная только для производства электроэнергии, и, как правило, она является очень крупным её производителем. В настоящее время термин «ГРЭС» всё чаще заменяют термином, описывающим принцип её работы, — «конденсационная электростанция» (КЭС). *Источник: официальный сайт ПАО «Газпром».*

1985; Maanen van, Barley, 2011). По результатам культурологического анализа в распоряжение консультанта был придан отдел по управлению рисками, состоящий из пяти человек, для реализации проекта по управлению сопротивлением производственного персонала (производственной субкультуры).

По ранее описанной методике, целью проекта управления сопротивлением стала разработка эмоционально-смысловых конструктов для каждого этапа модели ОЖЗСЗ. Тестирование конструктов проводилось на проектной команде по внедрению процессного управления. Эмоционально-смысловые конструкты были спроектированы с учётом национальной культуры, имеющейся управленческой практики в компании, а также факторов, влияющих на принятие изменений (Таблица 2), направленных на позитивное восприятие внедрения процессного управления. Далее представляется краткий обзор разработанных эмоционально-смысловых конструктов в связи с соответствующим этапом реализации проекта управления сопротивлением.

Осознание необходимости изменений

Поскольку проект внедрения процессного управления в производственной функции затрагивает линейных менеджеров, которые в организационных группах влияют на организационное осмысление, в данном проекте, основной целевой группой стали начальники цехов и их заместители (Cristofaro, 2022). Поэтому система сообщений включала в себя деловое сообщение о необходимости внедрения процессного управления от генерального директора станции, а персональные сообщения были адресованы от соответствующих функциональных руководителей — заместителей генерального директора — начальникам цехов и их заместителям. Кроме прочего, деловое сообщение разъясняло смысл названия проекта «Самгау» (в переводе с казахского — парение, например, орла), что ассоциировалось с упрощением многих процессов, частичным высвобождением менеджеров от рутины и повышением организационной эффективности. Такой конструкт вызывает чувство гордости и уверенности в реализации проекта. Помимо этого, для устранения двусмысленности, различной интерпретации событий и других проявлений фрагментарной динамики субкультур, был введён порядок информирования персонала и ходе проекта.

Желание поддерживать и участвовать в изменениях

На данном этапе, участникам целевой группы необходимо было придать уверенности в необходимости внедрения процессного управления и положительного влияния проекта на личные цели линейных менеджеров. В связи с этим, опираясь на выявленные причины дифференциальной динамики субкультур, были предприняты меры по восстановлению профессионального статуса производственного персонала через чествование отличившихся сотрудников, а также изменение роли представителей производственной субкультуры с участника проектной команды на внутренних экспертов (Ермолаев, Филонович, 2024; Raelin, 1985).

Кроме того, был разработан и проведён специальный семинар по процессному управлению для менеджеров, дающий представление о преимуществах процессного управления и формирующий такие эмоции, как надежда и уверенность в повышении прозрачности системы управления, ясности ответственности и частичном высвобождении менеджеров от рутины. Помимо этого, командой управления изменениями были разработаны постеры, призывающие к внедрению процессного управления. Одним из главных литературных эмоционально-смысловых конструктов стал слоган, предложенный одним из высших руководителей — «Оборудование у нас железное, а люди — золотые!». Такой слоган у производственного персонала вызывает эмоции гордости за принадлежность к профессии энергетика. Такое отношение руководства компании к производственному персоналу стало менять ситуацию с негативными последствиями формирования профессиональной иерархии.

Знание как производить изменения

Для обучения персонала новым методам работы с помощью процессного управления, был разработан курс семинаров, направленных на формирование приверженности персонала методологии процессного управления с использованием интерактивного обучения, деловых игр и практической работы. Отдельный акцент в обучении делался на внутренней интеграции организации и процессной интеграции, в частности. Программа курса включала в себя следующие семинары и практические занятия: «Методология процессного управления»; «Нотации моделирования»; «Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов»; «Использование ПО «Business Studio» для моделирования бизнес-процессов»; «Практическая работа по моделированию бизнес-процессов»; «Функционально-стоимостной анализ и имитационное моделирование».

В программе обучения был поддержан слоган «Оборудование у нас железное, а люди — золотые!», а также получил развитие конструкт «В чистом городе — чистая станция!». Данный конструкт направлен на формирование бережного отношения к экологии, поддержание порядка по угольной электростанции, формирование чувства ответственности за предприятие. Такие эмоционально-смысловые конструкты формируют у персонала отношение к обеспечению надёжности и бесперебойной работы станции.

Способность внедрять необходимые навыки и поведение

Важнейшим фактором, влияющим на способность развивать новые навыки, в данном проекте стали профессиональные различия, о которых говорят такие авторы, как Е. Л. Фейнберг и Дж. А. Рэйлин, которые объясняют причины сопротивления участию производственного персонала в проектах организационного развития через особенности профессионального образования (Фейнберг, 1992; Raelin, 1985). Основной тезис производственного персонала в таких ситуациях заключается в том, что «Я учился не на это, мне этот вид деятельности не нравится. Я учился на инженера». Те же способы обучения, ранняя профессиональная социализация, профессиональная логика, способы принятия решений завершают формирование отсутствия взаимопонимания между производственным и административным персоналом.

В связи с этим, несмотря на обучение, ощущалось нежелание производственного персонала участвовать в проекте внедрения процессного управления. В связи с этим, при поддержке ранее упомянутых эмоционально-смысловых конструктов был организован тренинг по описанию бизнес-процесса, его оптимизации и разбору изменений. В тренинге использовалась деловая игра, на примере которой была продемонстрирована взаимосвязь организационной эффективности от различных функциональных групп. Помимо этого, консультанты обратились в крупнейший технический вуз Казахстана с мотивированным предложением о дополнении образовательные программы для инженерных специальностей курса «Организационное поведение». Данный курс направлен на формирование у нового поколения инженеров расширенного интегрального представления о производственной компании. Вуз принял это предложение и внёс соответствующие изменения.

Закрепление устойчивости изменений

В ходе исследования динамики функциональных субкультур на станции, были определены базовые предположения и убеждения, которые легли в основу формирования организационных ценностей. К ним были отнесены: «Мы — единая команда»; «Честность — основа доверия»; «Профессионализм приобретается на станции»; «Исполнительность (пообещал — сделай)»; «Статус принадлежности к профессии и компании (энергетик — звучит гордо!)».

Данные конструкты направлены на снижение дифференциальной и фрагментарной динамики организационных субкультур. Обращение к ним способствовало принятию методологии процессного управления производственным персоналом. Кроме того, они были приняты для формализации ценностей компании. Кроме того, слоганы «Оборудование у нас железное, а люди — золотые!» и «В чистом городе — чистая станция!» были приняты как ориентиры в формировании регламентов при внедрении процессного управления, которые становятся артефактами корпоративной культуры. Общая информация по использованным в проекте эмоционально-смысловым конструктам приведена в Таблице 4.

Таблица 4. Формы использованных эмоционально-смысловых конструктов проекта «Самгау»

Этап модели ОЖЗСЗ	Факторы, влияющие на сопротивление изменениям	Вопрос для группового осмысления в департаменте	Формы и каналы передачи эмоционально-смысловых конструктов на организационное осмысление
Осознание необходимости изменений	<ul style="list-style-type: none"> • взгляд человека на текущее состояние • как человек воспринимает проблемы • надёжность отправителя информационных сообщений • распространение дезинформации или слухов • оспариваемость причин изменения 	Что происходит и почему? Как сформулировать информацию, которую необходимо донести? Кто должен сделать необходимые сообщения?	Формирование понимания необходимости организационных изменений. Инструменты: деловое сообщение; наименование проекта; персональные сообщения.
Желание поддерживать и участвовать в изменениях	<ul style="list-style-type: none"> • характер изменения (что это за изменение и как оно повлияет на каждого человека) • организационный или экологический контекст изменения (его или ее восприятие организации или среды, которая подлежит изменению) • личная ситуация каждого человека • что мотивирует человека (внутренние мотиваторы, уникальные для человека) 	Что побудит линейных менеджеров производственной функции принять методологию процессного управления?	Формирование ожидания о частичном освобождении от перегрузки, принимая новые методы управления Инструменты: мотивационный семинар; слоган 1.
Знание как производить изменения	<ul style="list-style-type: none"> • текущая база знаний отдельного человека • возможность этого человека получить дополнительные знания • ресурсы, доступные для образования и обучения • наличие необходимых знаний или доступ к ней 	Как придать важность новым способам работы в глазах РС?	Формирование приверженности и принятия методологии процессного управления. Инструменты: семинары; слоганы 1 и 2.
Способность внедрять необходимые навыки и поведение	<ul style="list-style-type: none"> • психологические барьеры • физические способности • интеллектуальные способности • время, доступное для развития необходимых навыков; • наличие ресурсов для поддержки развития новых способностей 	Как помочь РС проявить свою способность выполнять работу новым способом?	Формирование конструктов, способствующих формированию и развитию необходимых навыков. Инструменты: тренинг для отработки навыков; деловая игра; слоганы 1 и 2.
Закрепление устойчивости изменений	<ul style="list-style-type: none"> • степень, в которой подкрепление значимо и специфично для человека, на которого повлияло изменение • связь подкрепления с фактически продемонстрированным прогрессом или достижением • отсутствие негативных последствий • система подотчётности, которая создает постоянный механизм для закрепления изменений 	Какие артефакты необходимо предоставить РС для закрепления способности выполнять работу новым способом и формирования базовых представлений и убеждений в соответствующей организационной субкультуре?	Формирование культурных ценностей и артефактов: Культурные ценности; Слоганы Постеры Инструкции бизнес-процессов

Комплексное использование разработанных эмоционально-смысловых конструкторов на каждом этапе реализации, а также рекомендаций по устранению профессиональной иерархии позволили добиться принятия производственным персоналом новых подходов методологии процессного управления, и закрепления в корпоративной культуре новых базовых убеждений и предположений.

Результаты исследования и их обсуждение

Оба представленных проекта получили высокую оценку от руководства компаний. Директор по продажам индийского розничного банка сказал следующее: «Изменение ради счастья!» — это выдающийся проект, впервые реализованный в мире в таком масштабе и такие короткие сроки. В итоге воодушевлены и мотивированы 8 000 человек по всей Индии, причём не только в департаменте продаж, но и в других департаментах. Мы изменили себя, изменили компанию и повлияли на всю Индию». Отмечается, что после реализации проекта в банке продажи кредитного продукта увеличились дополнительно к пятнадцати процентам после изменения процесса продаж ещё более чем на 10 процентов.

Руководство казахстанской электрической станции отметило положительную динамику в отношениях между производственным и административным персоналом при внедрении процессного управления и подготовке к ремонтной компании следующего года. Так, руководитель энергетического предприятия отметил: «Это были лебедь, рак и щука, производственный и административный персонал. А после проведённых мероприятий мы видим изменения. Мне очень приятно, что люди вовлеклись, и совместными слаженными действиями получены позитивные изменения в работе котельного оборудования».

Значительные изменения произошли в описываемых субкультурах компаний. Получив эмоционально-смысловые конструкторы в виде ценностей и артефактов, направленных на формирование ожидаемого поведения, сотрудники приняли организационные изменения, что и создало условия для достижения организационных целей. Таким образом, можно с уверенностью сказать, что проекты по управлению сопротивлением персонала имели положительный эффект. Более того, можно отметить, что проекты оказали положительное влияние на образы компаний в местном сообществе и на корпоративную устойчивость в плане социальной ответственности.

Модель выступила методическим основанием управления сопротивлением сотрудников, вовлеченных в организационные изменения. Поскольку процесс осмысления — это способ, с помощью которого менеджеры придают смысл и важность организационным изменениям, то, следуя логике ко-эволюционной модели организационного осмысления, на каждом этапе проекта были использованы эмоционально-смысловые конструкторы, разработанные консультантами и направленные через непосредственных руководителей на групповое осмысление (Cristofaro, 2022; Kumar, Singhal, 2012).

Один из терминов, используемых в ко-эволюционной модели М. Кристофаро, является «эмоциональная схема». Более того, некоторые учёные говорят о значении эмоций в процессе организационного осмысления (Steigenberger, 2015). Однако термин «эмоциональная схема», на наш взгляд, не отражает полностью суть процесса индивидуального осмысления в модели М. Кристофаро. Это связано с тем, что кроме эмоциональной нагрузки, формируемый конструктор включает в себя составляющую, являющуюся носителем определённого смысла. Это может быть визуальный образ (постер, видео, анимационное действие), рассказ (видео, литературная форма, устное повествование), музыкальная форма, которые, кроме определённых эмоций, являются носителями интерпретации событий. В таком случае,

вводимый в данной статье новый термин «эмоционально-смысловой конструкт» в большей мере отражает результат персонального осмысления, который после индивидуального принятия и присвоения передается руководителем рядовым сотрудникам в процесс группового осмысления. Эта конструкция должна включать в себя интерпретацию события и отношение к нему, действие, направленное на принятие интерпретации, а также элементы, использующие определённые каналы восприятия информации человеком и вызывающие необходимые эмоции. Эмоциональная составляющая, оказывая существенное влияние на позитивное восприятие организационных изменений, важна для устранения сопротивления персонала, которое может возникнуть на почве тревоги и защитной реакции (Loewenstein, et al., 2001; Luscher, Lewis, 2008; Steigenberger, 2015).

Вместе с тем в ходе исследования были зафиксированы единичные сбои в использовании эмоционально-смысловых конструктов. Так, например, в проекте «Изменение ради счастья!», некоторые посетители салона связи могли отказаться от разыгрывания предлагаемого сценария конструкта «Бесплатная услуга». В таком случае установление эмоциональной связи не происходило. Однако если посетитель становился клиентом банка, в действие вступал конструкт 3 «Счастливы все вокруг», который такую эмоциональную связь устанавливал.

Другой проблемой, с которой столкнулась команда управления изменениями, стало выпадение определённого уровня менеджеров из проекта управления изменениями. Структура департамента продаж состоит из шести уровней. Это обосновано численностью населения Индии (более 1,5 миллиарда человек), а также большим количеством городских и районных филиалов. Шестой уровень осуществляет непосредственное руководство рядовыми сотрудниками. Исходя из этого основное внимание команды управления изменениями было направлено на руководителей департамента первого-второго уровня и на непосредственных руководителей рядовых сотрудников (шестой уровень). В такой ситуации средний менеджмент оказался слабо вовлечённым в проект управления изменениями. Это не имело прямого отрицательного влияния на проект, однако, поскольку эти менеджеры не стали участниками проекта, их управляющее воздействие на персонал в будущем могло оказать нежелательный эффект. Вместе с тем своевременное выявление проблемы позволило скорректировать проект и привлечь менеджеров среднего уровня к деятельности команды управления изменениями в качестве внутренних бизнес-тренеров для обучения персонала по разработанным в проекте семинарам и тренингам.

В проекте «Самгау» было обнаружено, что некоторые формы эмоционально-смысловых конструктов на предприятиях энергетики в Казахстане неприменимы в силу характера производства, национальной и отраслевой культуры. К примеру, визуальные и литературные конструкты персоналом воспринимаются хорошо, в то же время конструкты совместных действий, совместного исполнения мантры и подобных активностей поддержки не находят. Это даёт основание для более пристального внимания к типологии культурных измерений Г. Хофстеде, особенно в кросс-культурных организациях.

Отметим, что предыдущие работы, посвящённые исследованию влияния организационных субкультур на организационные изменения, в основном направлены на их идентификацию и исследование их взаимодействия (Гулькова и др., 2017; Митина, 2020; Huang, et al., 2003; Kok, et al., 2017; Ogbonna, et al., 2015). При этом часть авторов не рассматривает тему разработки методологии управления субкультурами, оставляя это будущим исследователям, в то же время некоторые авторы рекомендуют проведение объединяющих мероприятий (тренингов командообразования) для установления внутренних коммуникаций между организационными группами. Таким образом, в данной статье, предлагая Программу по корректровке организационных субкультур с помощью эмоционально-смысловых конструктов

с использованием модели ОЖЗСЗ, автор делает следующий шаг в исследовании влияния субкультур на организационные изменения и управления ими.

Заключение

В данной статье представлено описание замысла, осуществления и главных итогов двух проектов по управлению изменениями, реализованных в департаменте продаж розничного банка в Индии и на электрической станции в Казахстане. Учитывая перманентно турбулентную внешнюю среду в настоящее время, компании по всему миру входят в период, когда организационные изменения становятся постоянным процессом. В таких условиях выживаемость организаций напрямую зависит от способности адаптироваться к изменениям. В этом ключе в научном сообществе обсуждаются проблемы управления сопротивлением персонала и организационных субкультур необходимым изменениям. Опираясь на существующие исследования проблем управления изменениями, значения процесса генерации смысла для управления сопротивлением персонала, а также влияния эмоций на процесс генерации смыслов, были разработаны проекты с учётом коммуникационного плана, программы обучения, комплекса эмоционально-смысловых конструкторов и артефактов целевых организационных субкультур.

В ходе анализа итогов реализации проектов автором было предложено и обосновано использование термина «эмоционально-смысловой конструктор» как результат процесса персонального осмысления с необходимой эмоциональной тональностью, который передается в процесс группового осмысления необходимости организационных изменений. Результаты данного исследования показывают, что интеграция модели ОЖЗСЗ и ко-эволюционной модели генерации организационного смысла способствует созданию благоприятного восприятия организационных изменений путём усиления позитивных эмоциональных реакций у персонала. Эмоционально-смысловые конструкторы, разработанные для каждого этапа модели ОЖЗСЗ, способствуют улучшению восприятия изменений на уровне организационной субкультуры. Такой подход может применяться для поддержки изменений в любых организациях.

Будущим пользователям предложенного в статье подхода необходимо учитывать особенности национальной культуры, в контексте которой функционирует организация, а также профессиональных субкультур. Отметим, что в таких больших странах, как Россия, Индия, Китай, Казахстан и другие, региональные субкультуры могут иметь свои особенности. В связи с этим, наиболее сложным в предлагаемом подходе видится придание правдивой и искренней эмоциональности смысловому конструктору. Эмоции, вызываемые конструктором у представителей организационной субкультуры в соответствующем регионе, должны быть сильными и мотивирующими к принятию необходимых изменений. В разных регионах одной страны это могут быть разные факторы.

Помимо этого, существенным фактором является то, в какой профессиональной среде осуществляется использование эмоционально-смыслового конструктора. Необходимо учитывать различия в профессиональном обучении, принятии решений, логике и других аспектах различий профессиональных субкультур. Кроме того, при разработке комплекса эмоционально-смысловых конструкторов необходимо использовать разные формы передачи информации и задействовать как можно более широкий ряд перцептивных модальностей.

В будущем исследователи могут обратить внимание на влияние национальных культурных факторов на восприятие изменений, что имеет значимость для международных компаний, работающих в многонациональной среде. Кроме того, использование эмоцио-

нально-смысловых конструкторов для повышения вовлечённости персонала и поддержки организационных изменений, открывает перспективы для будущих исследований в сфере организационной психологии и управления изменениями.

Литература

- Гудова, Е. (2020). Исследование смысла в организациях: предпосылки и элементы концепции sensemaking К. Вейка. *Социологическое обозрение*, 19(1), 283–304. <https://doi.org/10.17323/1728-192X-2020-1-283-304>
- Гуськова, Н. Д., Ерастова, А. В. (2020). Субкультура и ее роль в формировании общей организационной культуры вуза. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*, 56(4), 64–73. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2020-4-7>
- Ермолаев, М. О., Филонович, С. Р. (2024). Функциональные субкультуры в реализации организационных изменений (на примере энергетического предприятия Казахстана). *Российский журнал менеджмента*, 22(4), 742–762. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.406>
- Митина, Н. Н. (2017). Организационные субкультуры: предотвращение деструкций. *Современная экономика: проблемы и решения*, 1, 72–79. <https://doi.org/10.17308/merc.2017.1/1618>
- Морошкина, Н. В., Гершкович, В. А. (2016). Типология эмпирических исследований в психологии. *Вестник СПбГУ*, 16(1), 80–99.
- Фейнберг, Е. Л. (1992). *Две культуры. Интуиция и логика в искусстве и науке* (Наука). URL: <https://platon.net/>
- Флигстин, Н., Макадам, Д. (2022). *Теория полей* (В. В. Радаев, ред.; Е. Б. Головляницына, пер.). ИД ВШЭ.
- Шейн, Э. (2012). *Организационная культура и лидерство* (4-е изд.). СПб.: Питер.
- Aldhobaib, M. A. (2022). Do subcultures play a role in facilitating academic quality?: A case study of a Saudi higher education institution. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 227. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01250-0>
- Ali, M. A., Mahmood, A., Nazim, M. (2021). *The power of ADKAR change model in innovative technology acceptance under the moderating effect of culture and open innovation: EBSCOhost*. LogForum, 17(4), 485–502. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.623>
- Ball, K., Creasey, T., Ganvik, K., Hazelton, E., Kempton, L., Stise, R., Emond, S., Garger, J. (2020). *Best Practices in Change Management 11th Edition: Prosci Benchmarking Report 1863 Change Leaders Share Lessons and Best Practices in Change Management*. Prosci Research.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change*. Routledge, London.
- Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40, 393–405.
- Dana, B. G., Mukaj, L., Vishkurti, M. (2016). Creating a Model Culture of Management Change. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 25(1), 871–880.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Hofstede G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Stud*, 35(1), 1–12.
- Huang J. C., Newell S., Galliers R. D., Pan S.-L. (2003). Dangerous liaisons? Component-based development and organizational subcultures. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(1), 89–99. <https://doi.org/10.1109/TEM.2002.808297>

- Ivanova-Gongne, M., Törnroos, J.-Å. (2017). Understanding cultural sensemaking of business interaction: A research model. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 102–112.
- Kok A. M., de Bakker F., Groenewegen P. (2017). Sustainability struggles: Conflicting cultures and incompatible logics. *Sage*, 58(8), 1496–1532. <https://doi.org/10.1177/0007650317703644>
- Kumar, P., Singhal, M. (2012). Reducing change management complexity: Aligning change recipient sensemaking to change agent sensegiving. *International Journal of Learning and Change*, 6(3–4), 138–155. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2012.050855>
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Loewenstein, G., Weber, E., Hsee, C., Welch, N. (2001). Risk As Feelings. *Psychological bulletin*, 127, 267–286. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.267>
- Luscher, L., Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483328478>
- Martin, J., Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Ogbonna E., Harris L. C. (2015). Subcultural tensions in managing organisational culture: A study of an English Premier League football organisation: Subcultural tensions in managing organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 217–232. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12059>
- Raelin, J. A. (1985). The Basis for the professional's resistance to managerial control. *Human Resource Management*, 24(2), 147–175. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240205>
- Sankaran, S., Sekerdej, M., von Hecker, U. (2017). The Role of indian caste identity and caste inconsistent norms on status representation. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.00487>
- Serenko, A., Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432–451. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095>
- Weick, K. (2015). Karl E. WEICK (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition. Paperback: 294 pages Publisher: McGraw-Hill (1979) Language: English ISBN: 978-0075548089. *M@n@gement*, 18(2), 189–193. URL: <https://shs.cairn.info/journal-management-2015-2-page-189?lang=en>.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Yermolayev, M. (2024). Organizational sensemaking: emotional-semantic construct in change management (A case study of a retail bank in India). *International Journal of Development and Conflict*, 14(1), 40–55.

Поступила 04.03.2024



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Change management: emotional-semantic constructs in organizational sensemaking

Mikhail YERMOLAYEV

ORCID 0000-0002-7178-3538

HSE university, Russia, Moscow

Abstract. *The purpose of the study.* To study the emotional-semantic constructs of the organizational subculture for the adoption of organizational changes in the context of managing staff resistance. *Research methodology.* The empirical study was conducted in two different projects. The first case examines the change in the subculture of the sales department of a retail bank in India. The second case is devoted to the change in the production functional subculture at a state-owned power plant (SPP) in Kazakhstan. The study has a descriptive design and consists of two stages. At the first stage, empirical material was collected related to the characteristics of the subcultures under consideration and the identification of the causes of resistance to change. Primary information was collected through observation, including participant observation, as well as semi-structured individual and group interviews. The collected information was analyzed using content analysis, phenomenological analysis, conversational speech analysis and visual analysis. At the second stage, emotional-semantic constructs were developed and their impact on staff resistance was analyzed. The ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) change management model was used as a methodological basis for the projects. *The result of the empirical study* is a Program for managing personnel resistance to organizational changes. The use of emotional-semantic constructs in combination with the co-evolutionary model of organizational sensemaking and the change management model demonstrated a multiplicative positive effect, expressed in the acceptance and openness of personnel to organizational changes, as well as the transformation of the organizational subculture that supports changes. *Originality and contribution of the author.* The use of the ADKAR change management model and the co-evolutionary model of organizational sensemaking allows us to offer a unique approach that includes a connection between emotional-semantic constructs and acceptance of changes. This approach is a contribution to the development of an interdisciplinary theory of organizational change from the perspective of management and social psychology.

Keywords: sensemaking, generation of meanings, emotional-semantic construct, organizational subculture, organizational changes, staff resistance, change management, ADKAR.

References

- Aldhobaib, M. A. (2022). Do subcultures play a role in facilitating academic quality?: A case study of a Saudi higher education institution. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 227. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01250-0>
- Ali, M. A., Mahmood, A., Nazim, M. (2021). The power of ADKAR change model in innovative technology acceptance under the moderating effect of culture and open innovation: EBSCOhost. *LogForum*, 17(4), 485–502. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.623>

- Ball, K., Creasey, T., Ganvik, K., Hazelton, E., Kempton, L., Stise, R., Emond, S., Garger, J. (2020). *Best Practices in Change Management 11th Edition: Prosci Benchmarking Report 1863 Change Leaders Share Lessons and Best Practices in Change Management*. Prosci Research.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change*. Routledge, London.
- Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40, 393–405.
- Dana, B. G., Mukaj, L., Vishkurti, M. (2016). Creating a model culture of management change. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 25(1), 871–880.
- Feinberg, E. L. (1992). Dve kul'tury [Two Cultures]. *Intuitsiya i logika v iskusstve i nauke* (Nauka). URL: <https://platon.net/>
- Fliegstein, N., Macadam, D. (2022). *Teoriya poley* [Field Theory] (Ed. by V. V. Radayev; transl. by Ye. B. Golovlyanitsyna). Moscow: ID HSE.
- Gudova, Ye. (2020). Issledovaniye smysla v organizatsiyakh: predposylki i elementy kontseptsii sensemaking K. Veyka [Studying meaning in organizations: prerequisites and elements of K. Weick's sensemaking concept]. *Sotsiologicheskoye obozreniye*, 19(1), 283–304. <https://doi.org/10.17323/1728-192X-2020-1-283-304> (in Russian)
- Gus'kova, N. D., Yerastova, A. V. (2020). Subkul'tura i yeye rol' v formirovaniy obshchey organizatsionnoy kul'tury vuza [Subculture and its role in shaping the general organizational culture of a university]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki*, 56(4), 64–73. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2020-4-7> (in Russian)
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci.
- Hofstede G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Stud*, 35(1), 1–12.
- Huang J. C., Newell S., Galliers R. D., Pan S.-L. (2003). Dangerous liaisons? Component-based development and organizational subcultures. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(1), 89–99. <https://doi.org/10.1109/TEM.2002.808297>
- Ivanova-Gongne, M., Törnroos, J.-Å. (2017). Understanding cultural sensemaking of business interaction: A research model. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 102–112.
- Kok A. M., de Bakker F., Groenewegen P. (2017). Sustainability struggles: Conflicting cultures and incompatible logics. *Sage*, 58(8), 1496–1532. <https://doi.org/10.1177/0007650317703644>
- Kumar, P., Singhal, M. (2012). Reducing change management complexity: Aligning change recipient sensemaking to change agent sensegiving. *International Journal of Learning and Change*, 6(3–4), 138–155. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2012.050855>
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Loewenstein, G., Weber, E., Hsee, C., Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological bulletin*, 127, 267–286. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.267>
- Luscher, L., Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483328478>
- Martin, J., Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Mitina, N. N. (2017). Organizatsionnyye subkul'tury: predotvrashcheniye destruktivnykh [Organizational Subcultures: Preventing Destructive]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 1, 72–79. <https://doi.org/10.17308/meps.2017.1/1618> (in Russian)

- Moroshkina, N. V., Gershkovich, V. A. (2016). Tipologiya empiricheskikh issledovaniy v psikhologii [Typology of Empirical Research in Psychology]. *Vestnik SPbGU*, 16(1), 80–99. (in Russian)
- Ogbonna E., Harris L. C. (2015). Subcultural tensions in managing organisational culture: A study of an English Premier League football organisation: Subcultural tensions in managing organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 217–232. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12059>
- Raelin, J. A. (1985). The Basis for the Professional's Resistance to Managerial Control. *Human Resource Management*, 24(2), 147–175. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240205>
- Sankaran, S., Sekerdej, M., von Hecker, U. (2017). The role of indian caste identity and caste inconsistent norms on status representation. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.00487>
- Schein, E. (2012). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* (4-ye izd.) [Organizational Culture and Leadership (4th ed.)]. SPb.: Piter. (in Russian)
- Serenko, A., Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432–451. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095>
- Weick, K. (2015). Karl E. WEICK (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition. Paperback: 294 pages Publisher: McGraw-Hill (1979) Language: English ISBN: 978-0075548089. *M@n@gement*, 18(2), 189–193. URL: <https://shs.cairn.info/journal-management-2015-2-page-189?lang=en>.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Yermolayev, M. (2024). Organizational sensemaking: emotional-semantic construct in change management (A case study of a retail bank in India). *International Journal of Development and Conflict*, 14(1), 40–55. (in Russian)
- Yermolayev, M. O., Filonovich, S. R. (2024). Funktsional'nyye subkul'tury v realizatsii organizatsionnykh izmeneniy (na primere energeticheskogo predpriyatiya Kazakhstana) [Functional subcultures in the implementation of organizational changes (on the example of an energy enterprise in Kazakhstan)]. *Russian Management Journal*, 22(4), 742–762 <https://doi.org/10.21638/spbu182024406> (in Russian)

Received 04.03.2024