



# Роль внутренних социальных сетей в организационных преобразованиях

Ли Вайс, Роберт Кросс, Дмитрий Кротков,  
Сальваторе Паризе

*Эффективность организаций зависит не только от формальных организационных структур, но и от неформальных связей и отношений.*

**Н**есколько лет назад одна из ведущих мировых компаний, занимающаяся разработкой и производством офисной продукции, пришла к выводу, что ей необходимо полностью преобразовать свою организационную модель. Продуктовые линейки плохо сочетались друг с другом, сотрудничество дизайнерских групп оставляло желать лучшего, а взаимодействие ключевых работников с клиентами было затруднено. Чтобы решить эти проблемы, компания, помимо прочего, реорганизовала рабочее пространство, отказавшись от традиционных офисных помещений и создав так называемую «деревню» — общее пространство, где

**Ли Вайс (Leigh M. Weiss)** — младший партнер McKinsey, Вашингтон

**Роберт Кросс (Robert L. Cross)** — советник McKinsey, доцент Школы коммерции Макинтайра при Виргинском университете, председатель «круглого стола» по социальным сетям в Виргинском университете

**Дмитрий Кротков** — консультант McKinsey, Москва

**Сальваторе Паризе (Salvatore Parise)** — доцент колледжа Бэбсон

дизайнеры и архитекторы могли свободно общаться и взаимодействовать между собой и куда был открыт доступ клиентам. Близкое соседство действительно способствует сотрудничеству. Новая концепция рабочего пространства была убедительной, а визуальное решение — привлекательным. Тем не менее нововведения не дали существенного толчка инновационной деятельности и укреплению отношений с клиентами. Через четыре с половиной года после открытия нового здания руководство компании решило еще раз модернизировать рабочее пространство.

Подобная ситуация характерна для многих компаний, которые пытаются устранять организационные проблемы, не углубляясь в анализ их причин. Компания, в которой решения принимаются очень медленно, может сделать ставку на децентрализацию. Компания, страдающая от неэффективной коммуникации, недостаточной гибкости либо неспособности комплексно использовать продукты или навыки, может попытаться ликвидировать барьеры, из-за которых функциональные подразделения или бизнес-единицы работают в изоляции друг от друга. Однако, какими бы разумными ни казались эти действия в теории, практический результат часто оказывается неудовлетворительным, поэтому программы реорганизации сменяют друг друга с завидной регулярностью, подобно временам года, зачастую не обеспечивая сколь-нибудь заметного роста эффективности.

Основная сложность заключается в том, что за условными обозначениями схем организационной структуры скрыто огромное количество взаимосвязей между людьми. Эти взаимосвязи образуют внутренние социальные сети, пронизывающие все функциональные подразделения, бизнес-единицы и иерархические структуры. Эффективное взаимодействие сотрудников и использование знаний становится все более важным для современных компаний, и в этих условиях именно внутренние социальные сети определяют то, как выполняется работа. Неудивительно, что проекты, посвященные комплексному управлению качеством и совершенствованию бизнес-процессов (возьмем для примера лишь два вида организационных преобразований, в которых практически не учитываются эти невидимые, но очень важные сети), не дают нужного результата как минимум в двух случаях из трех.

Наш опыт показывает, что в компаниях, которые вкладывают время и силы в изучение внутренних социальных сетей и рабочих отношений, вероятность успеха организационных преобразований значительно возрастает. Современные подходы позволяют составить схемы внутрикорпоративных социальных сетей и выявить точки взаимодействия, которые сильнее всего влияют на результаты деятельности компании — положительным или отрицательным образом<sup>1</sup>. Подход, основанный на изучении социальных

---

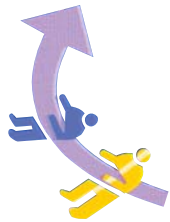
<sup>1</sup> Подробнее об анализе внутренних социальных сетей см.: Robert L. Cross, Roger D. Martin, and Leigh M. Weiss. Mapping the value of employee collaboration // *McKinsey Quarterly*, No 3, 2006. P. 28—41.

сетей, способен помочь компаниям закрепить результаты преобразований, подключая наиболее влиятельных сотрудников, выявить точки сети, в которых следует расширить или сократить взаимодействие, а также количественно оценить результативность крупномасштабных мероприятий.

## Выявление посредников

Перед тем как приступить ко второму проекту реорганизации рабочего пространства, компания по производству офисной продукции провела анализ внутренней социальной сети, который выявил сильно разрозненную и фрагментированную систему связей, удивительно большое количество взаимодействий, обусловленных исключительно структурами подчинения, огромный объем односторонних коммуникаций, а также наличие сотрудников, полностью изолированных от группы, работающей в общем пространстве. Чтобы исправить ситуацию, компания пересмотрела состав персонала, размещенного в «деревне», отдавая предпочтение сотрудникам, которые работали над важными стратегическими проектами и при этом обладали знаниями, ценными для коллег. Особое значение придавалось так называемым посредникам, которые часто взаимодействовали с внешними консультантами, дизайнерами и исследователями, а затем распространяли полученную от них информацию внутри компании.

Посредники соединяют между собой подгруппы внутренней социальной сети и зачастую имеют довольно сильное влияние<sup>2</sup>. Выступая в качестве связующего звена, посредники играют особую роль в объединении социальной сети в целом, а взаимодействие с ними часто становится наиболее эффективным способом получения и распространения информации в процессе личного общения. Посредники также обычно обладают наиболее точным представлением о том, какие аспекты реорганизации лучше подойдут для различных подгрупп, и пользуются максимальным доверием со стороны представителей разных профессий, работающих в различных функциональных и региональных подразделениях. Более того, если руководству удастся убедить посредников стать «первопроходцами» и активными сторонниками преобразований, вероятность успеха крупномасштабных проектов, связанных с существенными изменениями в корпоративной культуре, интеграционным менеджментом или внедрением новых технологий, существенно возрастает.



Наш опыт показывает, что посредников очень легко упустить из виду, поскольку они, как правило, заполняют пробелы организационной структуры, а количество их связей может оказаться небольшим по сравнению

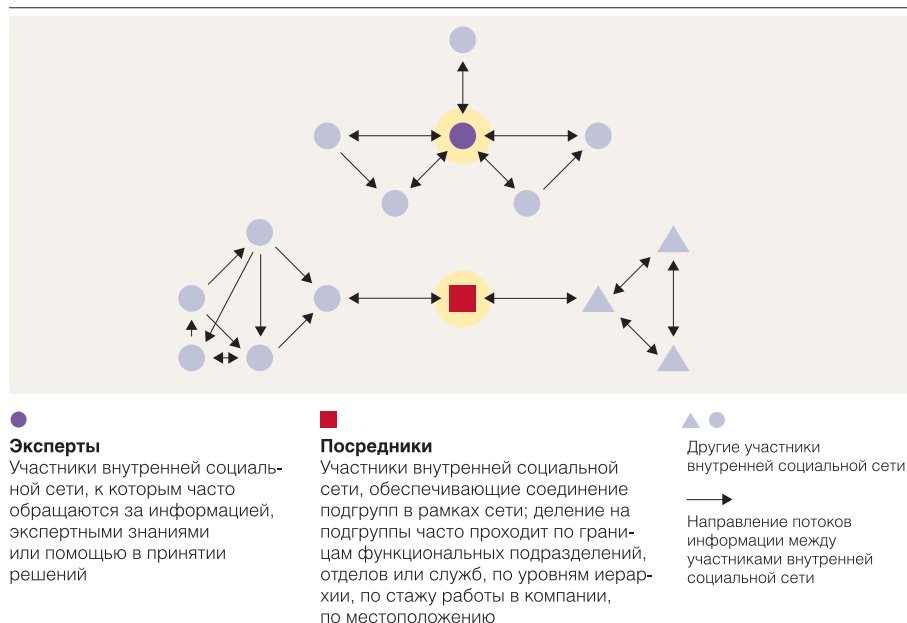
<sup>2</sup> Подробнее о роли посредников в компенсации недостатков организационной структуры см.: Ronald S. Burt. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.

с количеством связей влиятельных экспертов, к которым часто обращаются за информацией (см. схему 1). Например, в процессе слияний компании часто не знают о существовании посредников или же недооценивают их потенциальную значимость для объединенной организации. Недавно крупная фармацевтическая компания участвовала в дружественном слиянии, в ходе которого потребовалось перевести на новое место работы 80% исследователей. Руководители беспокоились о возможной потере экспертных знаний в результате перевода и в итоге пришли к выводу, что перераспределение задач между другими сотрудниками и прием на работу нового персонала могут компенсировать этот отток. Однако они не учли, что в процессе разработки препаратов важнейшую роль играли личные связи нескольких ключевых исследователей с учеными за пределами компании. После ухода двух исследователей с наиболее обширными связями отношения с научным сообществом нарушились, и показатели инновационной деятельности объединенной компании (в расчете на одного исследователя) упали значительно ниже уровня, который наблюдался до слияния.

## Использование результатов анализа внутренних социальных сетей в организационных преобразованиях

Тщательное изучение внутренних социальных сетей перед запуском масштабных программ преобразований позволяет компаниям, помимо выявления посредников, получать и другую ценную информацию.

СХЕМА 1  
Посредники и эксперты



Например, когда компания по производству офисной продукции проанализировала схему сотрудничества, стало понятно, что перегородки между рабочими местами слишком высоки, а между взаимодействующими группами нередко существуют физические препятствия. Кроме того, отсутствие постоянных рабочих мест у некоторых специалистов мешало им делиться опытом и знаниями с коллегами. Компания устранила эти физические недостатки и обеспечила оптимальный состав работников в новой, усовершенствованной «деревне». В результате этих действий эффективность взаимодействия между коллегами выросла на 50%, совещания стали проходить более оперативно, а обмен идеями между рабочими группами улучшился. Встречи с клиентами также стали более продуктивными благодаря укреплению связей между дизайнерами, разработчиками продуктов и специалистами по продажам, сопровождающими клиентов во время визитов в компанию.

Опыт трех компаний показывает, как результаты анализа внутренних социальных сетей помогают определить необходимые действия по преобразованию организационной модели: переход от структуры, опирающейся на филиалы и региональные отделения, к матричной организационной структуре; снижение степени изоляции подразделений; создание функциональных подразделений, объединяющих персонал из разных регионов.

### Переход от структуры, опирающейся на филиалы и региональные отделения, к матричной организационной структуре

В 2005 г. ведущий поставщик услуг аутсорсинга и консультационных услуг в области ИТ — компания с выручкой около 1 млрд долл., штатом в 10 тыс. сотрудников и более чем 70 офисами по всему миру — столкнулся с организационными проблемами. В связи с увеличением масштаба снизилась гибкость подхода к принятию решений, предоставлению услуг и формированию их пакетов. Практически повсеместно между различными офисами компании наблюдалось дублирование навыков и знаний, решений и технологий. Затраты стремительно росли.

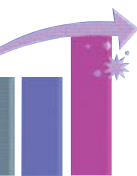
Руководство компании было убеждено, что усиливающиеся проблемы обусловлены ориентированностью организационной структуры на отдельные офисы и регионы. Было принято общее решение о переходе к матричной организационной структуре, ориентированной на клиентов и сочетающей отраслевые экспертные группы и службу продаж, структурированную по регионам, — такая схема обеспечила бы глобальную интеграцию бизнеса. Подобные преобразования проводились в бесчисленном множестве компаний, однако результаты зачастую оказывались неоднозначными.

Чтобы обеспечить целенаправленное решение проблем в рамках реструктуризации, компания изучила взаимодействие между сотрудниками в процессе работы, составив и проанализировав схемы внутренних социальных сетей. Важнейший вывод заключался в том, что узкими местами организационной структуры являлись десять ключевых руководителей, девять из которых занимали должности на уровне вице-президента или директора. К каждому из них регулярно обращалось немало сотрудников (от 24 до 51), которым требовалась информация, ресурсы или решения, — но еще большему количеству не удавалось встретиться с ними. По всей видимости, переход к матричной организационной структуре без устранения этих узких мест не дал бы желаемых результатов.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, компания предприняла два важных шага. Во-первых, была внедрена система поиска экспертных знаний, которая позволяла быстро находить ответы на вопросы, не обращаясь к вышестоящим сотрудникам. Во-вторых, руководство пересмотрело границы диапазонов, в пределах которых сотрудники нижних уровней иерархии могли самостоятельно принимать решения о цене и заключать сделки. В рамках преобразований компания создала рабочую группу, расположенную в организационной иерархии на один уровень ниже вице-президента, которая выполняла функции высшего руководства, связанные с ценообразованием и разработкой решений, адаптированных к требованиям клиента.

Еще один важный вывод заключался в том, что офисы внутри одного региона взаимодействовали друг с другом довольно активно благодаря наличию ряда сотрудников, выступающих в роли экспертов, однако взаимодействие между регионами было слабым. Укрепление связей между экспертами, занимающими центральные позиции в социальных сетях каждого региона, в значительной степени способствовало бы развитию согласованного сотрудничества в масштабе всей компании. С учетом этого руководитель направления разработки и сопровождения приложений — одного из крупнейших международных подразделений — собрал вместе самых авторитетных специалистов из различных регионов. Такой ход позволил добиться более полной осведомленности об экспертах и областях их специализации, чем если бы компания предприняла стандартные действия по матричной реорганизации, такие как создание координационных комитетов.

Сосредоточив усилия на устранении узких мест и развитии связей между авторитетными экспертами, компания ускорила переход к матричной организационной структуре и повысила ее эффективность. Последующий анализ внутрикорпоративной социальной сети показал, что после преобразований сотрудники стали быстрее получать ответы на вопросы и налаживалось взаимодействие между различными функциональными и региональными подразделениями. Например, доля связей сотрудников с представителями других функциональных подразделений увеличилась



на 13 процентных пунктов. Также оказалось, что укрепление связей способствовало улучшению обслуживания клиентов, росту выручки и обмену передовым опытом. Кроме того, контрольный анализ выявил, что интенсивность сотрудничества при подготовке сделок объемом от 500 тыс. до 2 млн долл. выросла на 15%, а для сделок объемом от 2 до 10 млн долл. — на 9%.

### Снижение степени изоляции подразделений

Для поставщика услуг аутсорсинга и консультирования в области ИТ задачи международного роста и сотрудничества между регионами и бизнес-единицами были относительно новыми. А вот другая компания несколько лет билась над решением исключительно сложной проблемы взаимодействия. Во всех подразделениях этой компании работают более 8 тыс. военных и гражданских специалистов. Ее задача — предоставлять американским военнослужащим, военным чиновникам и специалистам по планированию информацию, необходимую для военного планирования, проведения боевых операций и закупки систем вооружения.

Большинство ее задач предполагают сотрудничество внутри организации, координирование деятельности с другими компаниями, а также взаимодействие с разведывательными организациями. Обмен разведывательной информацией осуществлялся систематически и регулярно: аналитики управления и других организаций составляли отчеты и направляли их в соответствующие структуры для рецензирования, рассмотрения и согласования. Такой подход к работе, в целом приемлемый для ситуаций, когда угрозы хорошо известны и относительно предсказуемы, оказался недостаточно эффективным после 11 сентября 2001 г., когда угрозы стали более туманными и быстро развивающимися. Специалисты по сбору и анализу информации работали в относительной изоляции как от других подразделений в своей организации, так и от других ведомств, поэтому им было сложно собрать воедино разрозненную разведывательную информацию для получения ценных выводов<sup>3</sup>.

Для решения этой проблемы эта компания в 2004 г. создала небольшую группу под названием Knowledge Lab («лаборатория знаний»), которая отвечала за устранение барьеров, препятствующих сотрудничеству между подразделениями. Прежде чем принимать конкретные меры по преобразованию организационной структуры, «лаборатория» провела анализ внутренней социальной сети, который показал, что некоторые сотрудники (как правило, долго проработавшие в организации) имеют огромное количество связей и играют важную роль в сотрудничестве, тогда как

<sup>3</sup> Подробнее об анализе сведений, поступающих из нескольких источников, см.: John E. Forsyth, Nicolo Galante, and Todd Guild. Capitalizing on customer insights // *McKinsey Quarterly*, No 3, 2006. P. 42—53.



многие новички находятся на периферии социальной сети. Обсуждения с представителями сообщества аналитиков также выявили разобщенность двух поколений: сотрудников с большим опытом работы в компании, которые придерживались более систематических и традиционных подходов к работе, и представителей «поколения X», предпочитающих гибкость и более склонных к сотрудничеству между группами.

Укрепление связей между посредниками и сотрудниками на периферии социальной сети позволило бы сократить дистанцию между произвольно выбранными участниками сети и увеличить среднее количество связей сотрудников на периферии на 20%, а также способствовало бы обмену знаниями о подходах к работе между старшим и младшим поколениями. С учетом этого осенью 2005 г. «лаборатория знаний» наладила структурированный процесс наставничества (включая так называемый «протокол первой встречи»), который должен был помочь посредникам и сотрудникам на периферии социальной сети сформировать взаимовыгодные отношения. Допустим, некая сотрудница компании — назовем ее Джоан — проработала в организации год, но все еще плохо понимала рабочие процессы. Наставник объяснил ей, как функции сотрудников на разных должностях дополняют друг друга, и рассказал о некоторых важных, хотя и негласных, культурных особенностях организации: например, как следует вести себя, если есть сомнения в правильности решения начальника, или как согласовать конкретные задачи подразделения со стратегическими приоритетами организации в целом. Со временем благодаря общению с наставником Джоан стала лучше справляться со своей работой, лучше разбираться в организационной структуре компании и отношениях между сотрудниками. Что касается наставника, передача опыта способствовала улучшению рабочего настроения Джоан, а общение с ней предоставило ему ценную возможность познакомиться с образом мышления молодого поколения аналитиков.

Постепенное налаживание таких связей помогло устранить барьеры, которые мешали повышению гибкости и развитию сотрудничества (см. врезку «Индивидуальная работа с сотрудниками для повышения эффективности организации в целом» на с. 78). Как показала оценка, проведенная в 2006 г., в результате развития внутренней социальной сети появилось 235 новых рабочих связей между сотрудниками (прирост составил 14%) и значительно расширился круг общения сотрудников на периферии сети. При этом количество сотрудников, которые пользуются экспертными знаниями и опытом недавно пришедших специалистов, увеличилось втрое — не в последнюю очередь это было связано с расширением круга знакомств и укреплением положения новичков в коллективе благодаря общению с авторитетными наставниками. В целом наставническая работа, направленная

на расширение внутренних социальных связей, — мощное средство, способствующее интеграции новых работников в коллектив и снижению текучести персонала.

Опросы персонала показали, что принятые меры не только улучшили обмен информацией, но и способствовали культурным изменениям. Участники внутренней социальной сети стали более охотно сотрудничать с коллегами; значение индекса, характеризующего переход к более децентрализованной и гибкой культуре, выросло на 18%; а разрыв между воспринимаемыми и желаемыми условиями работы значительно сократился, с точки зрения как руководителей, так и рядовых сотрудников. Чтобы поддержать культурные изменения, компания запустила дополнительные программы наставничества, направленные на повышение гибкости и развитие сотрудничества, включило эти составляющие в систему ценностей и учитывало их при оценке эффективности. Работая с периферийными частями социальной сети, «лаборатория знаний» внесла значительный вклад в преобразование деятельности компании, избежав при этом усилий, расходов и рисков, связанных с крупномасштабной реструктуризацией.



### Создание объединенных функциональных подразделений

Еще одна распространенная цель реорганизации — объединение сотрудников, решающих смежные задачи, но при этом работающих в разных регионах или направлениях бизнеса. Когда вспомогательные службы — бухгалтерия, финансы, кадры, ИТ или закупки — во многом дублируются в разных регионах, консолидация позволяет компаниям выиграть от эффекта масштаба, обеспечивая при этом обмен передовыми методами работы и опытом на глобальном уровне<sup>4</sup>. Анализ внутренних социальных сетей раскрывает структуру взаимосвязей между представителями функциональных направлений из разных регионов, что позволяет выявить возможности интеграции и отметить устойчивые полезные отношения, которые не следует нарушать.

В 2003 г. подобную программу осуществила крупнейшая в мире компания по инженерному консультированию с объемом продаж около 1 млрд долл., в которой работали более 5 тыс. специалистов из 36 стран. Такой масштаб стал результатом последовательности слияний, поэтому в компании отсутствовали единые рабочие процессы, а бизнес-единицы и региональные подразделения функционировали автономно. → с. 79

<sup>4</sup> Подробнее об интеграции кадровой службы на международном уровне см.: Лоуэлл Брайан, Ли Вайс, Клаудиа Джойс. Корпоративный рынок профессионалов // *Вестник McKinsey*, № 14, 2006. С. 49—59 (на англ. яз.: Lowell L. Bryan, Claudia I. Joyce, and Leigh M. Weiss. Making a market in talent // *McKinsey Quarterly*, No 2, 2006, P. 98—109).

## Индивидуальная работа с сотрудниками для повышения эффективности организации в целом

Некоторые организационные проблемы проявляются достаточно заметно, чтобы стать причиной крупномасштабной реорганизации, тогда как другие носят более скрытый характер. До руководителей могут доноситься отголоски жалоб на плохое взаимодействие или недостаточную согласованность работы различных групп, однако выявить общие причины проблем и найти комплексные решения может оказаться непросто. Зачастую в подобных случаях можно повысить организационную эффективность, если помочь сотрудникам понять структуру их рабочих связей и сопоставить себя с коллегами в таких аспектах, как обмен информацией, наставничество и социальное взаимодействие (см. схему).

По результатам такого анализа люди нередко обнаруживают, что система рабочих связей нарушается из-за того, что они редко общаются с коллегами, с которыми

### СХЕМА

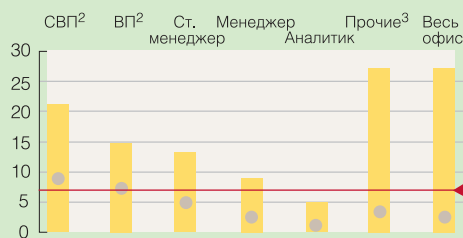
#### Сравнительная оценка количества связей

Обезличенный пример: отчет по количеству связей Джейн Смит, старшего вице-президента

Количество связей внутри компании<sup>1</sup>

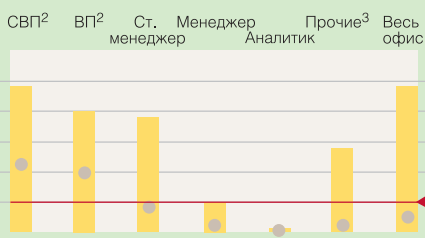
■ Максимальное значение ● Среднее значение — Джейн Смит

#### Обмен информацией



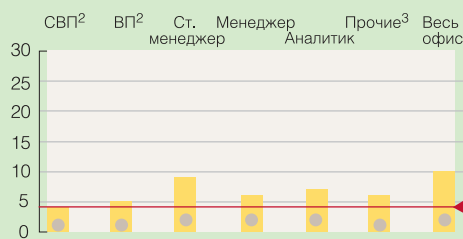
У вас несколько меньше связей, чем в среднем по репрезентативной группе

#### Наставничество



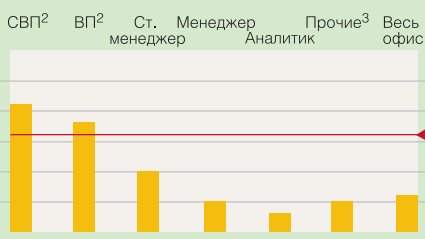
Количество сотрудников, характеризующих вас в качестве наставника, меньше, чем в среднем по репрезентативной группе

#### Социальное взаимодействие



У вас больше связей, чем в среднем по репрезентативной группе

#### Общее количество связей



<sup>1</sup> Размер выборки для СВП составляет 13 человек; для ВП и старших менеджеров — 22; для менеджеров — 68; для аналитиков — 44; для прочих — 41; по всему офису — 210.

<sup>2</sup> СВП — старший вице-президент; ВП — вице-президент.

<sup>3</sup> Например, административный персонал, сотрудники отдела кадров.

Источник: анализ McKinsey.

не контактируют в повседневном рабочем процессе. Многие также узнают, что в основном они взаимодействуют с коллегами, которые обладают сходным опытом и знаниями. Некоторые высокопоставленные руководители, к своему разочарованию, выясняют, что, по сравнению с коллегами, их гораздо реже выбирают в качестве наставников или что они недостаточно известны среди представителей руководства, которые могли бы стать ценными союзниками или внутренними клиентами. А сотрудники с большим стажем работы в компании часто обнаруживают, что они слишком полагаются на немногочисленные старые связи.

Пути решения выявленных проблем могут быть разными. Например, вице-президент финансовой организации взялась за крупный проект по пересмотру финансовой отчетности, чтобы наладить новые связи, в том числе с финансовым директором и руководителем контроллингового и бухгалтерского отделов, а также чтобы представить свою относительно новую команду широкой аудитории руководителей и заручиться их поддержкой. Кроме того, она стала участвовать в мероприятиях — как общественных, так и профессиональных, — которые, по ее мнению, способствовали расширению относительно узкого круга рабочих отношений. В другой компании, работающей в сфере услуг, по итогам анализа внутренней социальной сети руководители высшего звена обнаружили, что у них слишком мало наставнических отношений. Тогда они провели совещание с участием подчиненных, на котором обсуждались вопросы «Чем отличается хороший наставник?» и «Какие качества вы ищете в наставнике?». Вне зависимости от того, в чем заключаются конкретные проблемы, налаживание прочных и разнообразных связей способствует карьерному росту отдельных сотрудников и при этом значительно повышает производительность и улучшает настрой коллектива в целом.

В рамках процесса интеграции компания решила объединить ИТ-службы, распределенные между шестью автономными региональными подразделениями в Азии, Европе и США, в единый департамент, который мог бы обеспечить более высокое качество обслуживания при меньших суммарных затратах. (В частности, для сокращения затрат предполагалось перенести обслуживание сетей и разработку приложений в Индию и Новую Зеландию — регионы с относительно дешевой рабочей силой.) Ключевым фактором успеха нового департамента, в состав которого вошли 185 специалистов из 27 офисов в 11 странах, должно было стать активное сотрудничество. Раньше в этой области наблюдались серьезные проблемы, поэтому уровень обслуживания варьировался, а внутренним клиентам приходилось платить разные суммы за сходные услуги, получая программное и аппаратное обеспечение с разным уровнем функциональности.

Анализ внутрикорпоративной социальной сети указал на ряд проблем, которые невозможно было решить исключительно путем создания единой организационно-управленческой структуры. Обмен информацией между

регионами был ограничен не только из-за существовавшей автономной структуры, но и в связи с иерархической организацией компании: эксперты на нижних уровнях предпочитали обращаться к начальству, а не к коллегам того же уровня, чьи знания могли оказаться полезными. Неудивительно, что связи социальной сети были сконцентрированы вокруг нескольких человек, которые стали узкими местами; при этом осведомленность о знаниях и опыте других коллег была очень низкой. Многие из тех, кому предстояло тесно сотрудничать в новых условиях, до этого даже не переписывались по электронной почте, не говоря о личном знакомстве.

Департамент ИТ принял решение поддержать реорганизацию в трех направлениях. Во-первых, были приняты меры по улучшению взаимодействия в масштабе всего подразделения — в частности, вырос бюджет командировочных расходов, чтобы упростить личные встречи, а также проводились регулярная информационная рассылка, общие совещания и мероприятия, направленные на сплочение коллектива. Во-вторых, были созданы экспертные сообщества по основным направлениям знаний в ИТ, в задачи которых входило поощрение сотрудничества, содействие обмену опытом, накопление и распространение передовых методов работы. В-третьих, были сформированы новые группы по управлению проектами, пересекающие традиционные границы региональных подразделений и бизнес-единиц. Эти группы сосредоточили усилия на небольшом количестве приоритетных программ, важных для всего департамента, таких как стандартизация технологических платформ.

К 2005 г. деятельность ИТ-службы стала полностью скоординированной на глобальном уровне. Последующий анализ внутренней социальной сети показал существенный прирост связности (см. схему 2) и выявил, что компании удалось значительно сократить затраты времени и обеспечить ощутимый экономический эффект благодаря улучшению взаимодействия между подразделениями, которые ранее специализировались на обслуживании отдельных регионов и бизнес-единиц. (Для восьми специалистов, сделавших максимальный вклад, эффект от экономии рабочего времени их коллег в других регионах превысил 1 млн долл. в денежном выражении.) Менеджеры компании и по сей день пользуются средствами анализа социальных сетей, чтобы выявлять возможности повышения операционной эффективности, связанные с улучшением взаимодействия и сотрудничества. Наш опыт показывает, что анализ внутренних социальных сетей может быть полезным средством для оценки результатов организационных преобразований в целом.

## СХЕМА 2

**Укрепление внутренней социальной сети**

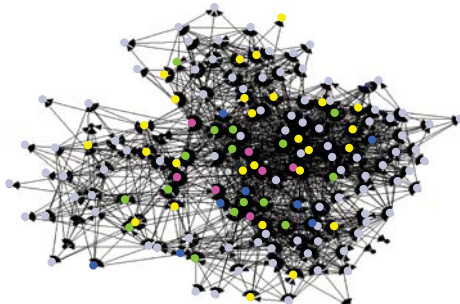
Обезличенный пример поставщика услуг аутсорсинга и консультационных услуг в области ИТ: исходная ситуация и ситуация после мероприятий, направленных на развитие связей и устранение узких мест

Характеристики сети	2003 г.	2005 г.	
Плотность: общая мера количества связей в сети	6%	8%	Чем выше плотность, тем лучше
Сплоченность: среднее количество шагов, необходимых для достижения всех узлов в сети	3,2	2,5	Чем ниже сплоченность, тем лучше
Центральность по степени: среднее количество связей у участника сети	9	13	Чем выше центральность по степени, тем лучше

**Исходная ситуация: внутренняя социальная сеть в 2003 г.<sup>1</sup>**

**Конечная ситуация: внутренняя социальная сеть в 2005 г.<sup>1</sup>**

- Рядовой участник
- Руководитель группы
- Менеджер проекта
- Менеджер
- Директор



<sup>1</sup> Схемы сетей подготовлены в программе NetDraw на основе данных, импортированных из системы UCINET. Источник: «круглый стол» по социальным сетям в Виргинском университете; анализ McKinsey.

Руководители, рассматривающие варианты реорганизации, должны уделять внимание не только формальным организационным структурам, но и каналам неформального взаимодействия и влиянию авторитетных сотрудников. В процессе организационных преобразований руководителям следует внимательно изучить внутренние социальные сети, на которые опираются сотрудники в процессе работы, — тогда сила невидимых, но мощных структур отношений между сотрудниками будет поддерживать преобразования, а не препятствовать им. *B*