

*Матвеева Т.Е. Организационная готовность к изменениям как междисциплинарное понятие // Научно-методический журнал «Управление Качеством Образования: теория и практика эффективного администрирования» №7 2020 октябрь*

### ***Организационная готовность к изменениям как междисциплинарное понятие***

*В статье описаны подходы к пониманию организационной готовности к изменениям (ОГИ) в менеджменте и психологии с точки зрения возможности применения в управлении образовательными организациями. Из портфеля подходов выбран системно-комплексный подход, который учитывает объективные характеристики организации как социального объекта и сущность организационной готовности к изменениям в контексте управления. Кроме этого, к достоинствам подхода можно отнести разработанную в его рамках концептуальную модель ОГИ и технологию управления ею. В статье аргументирован выбор и целесообразность использования данного подхода для дальнейшего конструирования модели управления формированием ОГИ в системе образования.*

***Организационная готовность к изменениям, системно-комплексный подход, менеджмент, образовательная организация***

В конце XX-начале XXI веков в менеджменте стала развиваться идея о возможности эффективного управления изменениями в организации до появления негативных процессов функционирования. Появился термин «организационная готовность к изменениям» (ОГИ, *organizational readiness for change*). В России подобный интерес начал проявляться в первое десятилетие XXI века: на рынке консалтинговых услуг появилась оценка готовности

организации к изменениям с предложениями от, например, таких как , «Человеческий капитал», *BMGI*, *Arborg Consulting Group*. [13]

Тема организационной готовности к изменениям активно разрабатывается различными специалистами в области менеджмента с позиции определения влияния различных факторов на готовность организации к изменениям, отдельных аспектов ОГИ: условия и уровни формирования ОГИ (Иванов С.Ю., Тренев В.Н., Халитова И.В.), отдельные практические методики ее оценки в отдельных отраслях или конкретных условиях (Ермоленко Л.И., Куликов П.М.).

Понятие «организационная готовность к изменениям» является достаточно востребованным в науке и в практике управления, однако нет единой теоретико-методологической концепции организационной готовности к изменениям. Понимание этого феномена зависит от подходов (ситуационный, человеческого фактора, рациональности, системного и факторного подходов и др.).

Халитова И.В. соотнесла теории менеджмента с подходами к управлению изменениями и понимание готовности персонала организации к изменениям в рамках этих подходов [13]. Выделены и охарактеризованы следующие теории менеджмента:

1. Теория ситуационного подхода к изменениям, к которому относятся: 1) семь принципов успешного проведения изменений (М. Фуллан, М. Майлз); 2) управление изменениями с помощью временных систем (М. Майлз); 3) теория организационных метафор (Г. Морган); 4) теория жизненных циклов (И. Адизес), по сути предусматривают оценку ситуации, использование различных методов управления (комбинируя их) в зависимости от ситуации. Оценка готовности происходит через оценку ситуации и выбор методики.

2. Теория человеческого фактора включает следующие подходы, теории и методики управления изменениями: 1) четырехфазная модель (индивидуальных) изменений (Кублер-Росс); 2) стратегия вовлечения сотрудников в организационные изменения (С. Скот, Д. Джаф); 3) модель «айсберг управления изменениями» (Ф. Кругер); 4) модель мотивации к обучению/изменениям (Дж. Келлер); 5) учет типичных иррациональных ошибок

при управлении изменениями (К. Айкен, С. Келле); 6) учет основных причин сопротивления изменениям (М. Армстронг); 7) четыре условия эффективных изменений через способы мышления сотрудников (К. Прайс, Э. Лаусон); 8) теория линейных оргструктур (Т. Ларкин и С. Ларкин); 9) поиск истинных убеждений внутри противоборствующих (Р. Киган и Л. Лейхи); 10) изменения через мышление сотрудников (К. Прайс и Э. Лаусон); типология сотрудников по отношению к изменениям (Ф. Кругер); 11) тридцать три гипотезы Джеймса О'Тула о сопротивлении изменениям и др. Предусматривается управлять изменениями посредством изучения и изменения убеждений/поведения сотрудников организации, стремиться к развитию компетенций персонала, выявлению и использованию их способностей. ОГИ - это возможность адекватного восприятия нового и возможность реализации этого нового, оценка готовности — оценка способностей, убеждений, компетенций персонала.

3. Теория рациональности (планирование и контроль) включает такие подходы к управлению изменениями, как: 1) декалогия — процесс, повышающий вероятность изменений (Д. Лепор, О. Коэн); 2) трехступенчатая модель изменений К. Левина; 3) восемь шагов Дж. Коттера; 4) фазовая модель У. Бриджеса; 5) плановые изменения (У. Френч, Ф. Каст и Дж. Розенцвейг). Подходы теории рациональности предполагают необходимость четкого определения желаемых результатов и действий по их достижению (план), далее надо мониторить реализацию плана по контрольным точкам и «подтягивать» отставания. Оценка готовности связана с оценкой рациональных факторов подготовленности организации к плановой деятельности: наличие плана, наличие оргструктур и т. д.

4. Теория мягких методов (оргкультура, власть, конфликты, коммуникации...) включает: 1) стратегии организационных изменений по уровню концентрации власти (Л. Бернз); 2) модель «айсберг управления изменениями» (Ф. Кругер); 3) модель способностей компании (К. Кристенсон, М. Овердорф); 4) культура изменений (Г. Шварц и С. Дэвис); изменения как вирусы (М. Гладуэлл); 5) типология сотрудников по восприятию новшеств (Е.

Роджерс); б) теория радикалов (Д. Мейерсон). Оценка готовности осуществляется через выявление интересов, баланса сил и т. п.

5. Теория системного и факторного подходов включает: 1) семь ключевых факторов успеха преобразований (Д. Ульрих); 2) модель согласования Д. Надлера и М. Тушмана; 3) модель DICE (D — duration, продолжительность; I — integrity, ответственность; C — commitment, приверженность; E — effort, усилие); управление изменениями с точки зрения неизменяемости ядра организации (М. Ханнан и Дж. Фриман); 4) модель влияния гипогенных и гипергенных систем (Л.И. Ермоленко); 5) теорию индекса готовности А.В. Сергиенко; 6) теорию Э и О (М. Бизр и Н. Нофия); 7) модель семи сил (Э. Гроув). Организация рассматривается как система, при управлении изменениями учитываются все значимые факторы. ОГИ – комплексная характеристика состояния организации перед проектом изменения, где важно выявить наиболее значительные факторы и оценить их.

6. Теория обучающейся организации, к которой относятся обучающая модель изменений ADKAR — Prosci (Д. Хайят), а также теории обучения таких авторов, как Дж. Колб, И. Рабин, Дж. Осланд, П. Сенге, Й. ван дер Слуийс. Основное предположение связано с тем, что люди меняются, когда они учатся. Поэтому необходимо обучать сотрудников и поддерживать их в этом направлении, также важно предоставлять обратную связь, создавать располагающую обстановку, где люди могли бы экспериментировать с новыми навыками.

7. Теория самоорганизации, к которой относятся подходы к управлению изменениями: теории хаоса, сетей, сложности, основанные на ограниченной предсказуемости социальных систем (И. Пригожин, И. Стренгерс; К. Вейк, Р. Квинн; Г. Сминиа, А. Нистелрой). Изменения рассматриваются как вечный двигатель, не прекращаются никогда. Управление изменениями происходит с помощью энергии людей, направленной на решение задач. Поэтому необходим поиск новаторских идей, творческих подходов. Оценка ОГИ – это оценка «творческого потенциала» организации.

8. «Временные» теории связаны с временными схемами: цикл «изменения — проблемы — решения» (И. Адезиса); схемы изменений во времени (Г. Минцберг). Оценка готовности — это определение места организации в схеме. [13]

Наиболее подходящей к управлению образованием, по нашему мнению, представляется теория системного подхода, поскольку, во-первых, образовательные организации – сложные многоуровневые системы, внутри которых существуют различные компоненты, а во-вторых, образование относится к социальной сфере, где необходимо для обеспечения устойчивого развития учитывать все возможные риски изменений.

Анализ позиций различных авторов (И. Адезис, Б.Дж. Вейнер, К. Левин, П.М. Куликов, М. Фуллан, М. Майлз, Л.И. Ермоленко, В.Н. Ковальский, А.В. Сергиенко и др.) показывает, что готовность к изменениям относится к сложным понятиям, которые нельзя понимать просто как преодоление сопротивления сотрудников. Некоторые позиции авторов могут быть также интересны для управления образованием.

Например, Л.И. Ермоленко исходит из понимания организации как системы и считает, что готовность предприятия к изменению определяется гипергенными (внешними) и гипогенными (внутренними) системами воздействия на предприятие. К гипергенным относятся: экономическая, политическая, социальная, экологическая, технологическая, региональная, отраслевая и система стейкхолдеров. К гипогенным: финансовая, кадровая, производственная, инновационная, маркетинговая, информационная, управленческая и обеспечивающая системы. Представляют интерес набор показателей для социальной системы — показатели, характеризующие демографический уровень, уровень безработицы, средний уровень заработной платы, социальная структура населения, уровень образования и т. д.; для кадровой — половозрастной состав работников, уровень образования, уровень квалификации, уровень текучести кадров, средняя заработная плата и др.»

Также автор включает в анализ такие факторы, как жизненный цикл предприятия и комфортность среды. [2]

Может представлять интерес для стратегического изменения в образовательной организации «индекс готовности предприятия к постановке системы стратегического управления — *SMS-RI*» А.В. Сергиенко, поскольку школа, детский сад, учреждения дополнительного образования оказывают (условно «продают») образовательные услуги обучающимся. Структура предлагаемого индекса представлена тремя субиндексами первой линии (финансовые предпосылки — *FP*, операционные предпосылки — *OP*, стратегические предпосылки — *SP*) и девятью субиндексами второй линии. Субиндекс *FP* показывает, насколько компания адекватно расходует средства на продажи и содержание, обеспечивая текущий уровень доходов от своих клиентов, зарабатывая прибыль и обеспечивая финансовые потоки. Субиндекс *SP* отражает способность компании накапливать знания, ее ИТ-вооруженность и адаптивность к быстро меняющейся внешней среде — свойства, обеспечивающие долгосрочные перспективы развития компании (стратегические предпосылки). Субиндекс *OP* образован группой показателей: компетентности, лояльности персонала и дискомфорта клиентов — характеризующих операционные предпосылки для перехода компании к стратегическому управлению. [12] Визуально отображается как уровневая схема.

В рамках системно-комплексного подхода Иванов С.Ю., Тренев В.Н., Халитова И.В. предлагают «идеальную» комплексную структуру организационной готовности к изменениям (факторная структура), представленную пятью группами факторов: руководство организации; команда проекта изменений; характеристики изменений; внутренние характеристики организации; внешнее окружение организации. Определено, что в комплексной модели ядро социальной структуры организационной готовности к изменениям составляет коллектив, его характеристики и состав, являющиеся объектом управления ОГИ. Это характеристики планируемого изменения, которые

поддаются управлению. Индивидуальный уровень ОГИ в менеджменте описан как учет человеческого фактора с позиции взаимосвязи между уровнем готовности человека к деятельности и характеристиками:

- Акмеологическими инвариантами эффективности жизнедеятельности (инвариантность – независимость от специфики деятельности личности). Есть общие инварианты (умение принимать решение, антиципация, саморегуляция), и особенные – для каждого вида деятельности, определяются частными способностями и свойствами личности;

- Комплексом свойств и качеств человека, необходимых для данного вида деятельности;

- Определенностью, реальностью и значимостью цели;

- Эффективностью процесса подготовки к данному виду деятельности. [12]

Также Халитовой И.В. описана системная (комплексная) модель ОГИ, в которой содержатся три уровня: организационный, социальный (групповой) и индивидуальный. По различным основаниям и критериям выделено десять видов ОГИ, таких как субъективная (объективная), формальная (неформальная), общая (конкретная) и т. п. Особое значение придается общей и конкретной готовности. Конкретная готовность — это готовность организации к фиксированным изменениям. Общая готовность позволяет управлять организацией стратегически, повышает успешность организации в целом.

Поскольку системно-комплексный подход учитывает объективные свойства организации как социального объекта и сущность организационной готовности к изменениям как предмета управления, включает концептуальную модель ОГИ и технологию управления ею, в ракурсе нашего исследования, нам представляется возможным его использование в системе образования.

Исходя из выше обозначенного и в рамках системного подхода к управлению образованием можно считать актуальным определение сущности организационной готовности, оценки и управления ею, предложенное в диссертации к.социолог.н. Халитовой И.В. В самом широком смысле под организационной готовностью к изменениям понимается комплексная

характеристика (состояние) организации, определяющая степень мобилизации ресурсов организации в целях наиболее эффективной реализации изменения; т.е. как быстро и с какой степенью точности организация готова ответить на вызов. Организационная готовность к изменениям позволяет спрогнозировать успешность изменений, а в более широком смысле понять, насколько жизнеспособна, конкурентоспособна, успешна организация. [14]

Рассмотрим отражение темы готовности к изменениям в психологии.

Существуют различные теоретические подходы в изучении готовности к организационным изменениям персонала и отдельной личности, формирующие различное понимание самого феномена готовности, а также методический инструментарий, применимый в контексте проектирования, внедрения и мониторинга организационных изменений.

Широко распространено понимание готовности к изменениям как состояния (state). Выделено несколько относительно самостоятельных подходов: готовность с точки зрения теории аттитюдов, с точки зрения поэтапности процесса изменения (модель Дж. Прохазки), с точки зрения диспозиционного подхода и с точки зрения планируемого поведения (теория А. Айзена). В рамках каждого из них сложились собственные традиции изучения готовности к изменениям и они, скорее, взаимно дополняют, чем противоречат друг другу. Кроме этого, готовность к изменению как теоретический конструкт имеет свою психологическую структуру, которая отличается существенно в зависимости от подхода. А в связи с тем, что готовность к организационным изменениям может изменяться со временем, открывается перспектива интеграции различных теоретических подходов к изучению психологической готовности человека — сотрудника организации — к предстоящим организационным изменениям и разработке на этой основе нового, комплексного методического инструментария. [9]

Для управления образованием представляется значимым тот факт, что и менеджеры, и психологи выделяют одинаковые уровни готовности к изменениям: индивидуальный, групповой и организационный. На каждом из



них готовность определяется своим набором психологических и структурных факторов, обзор которых приведен Наумцевой Е.А. [9]

Так А. Арменакис и В. Фройденбергер понимают готовность как установку, возникающую у сотрудников в период организационных изменений, которая состоит из компонентов:

1) доверие работников агенту изменений (в том, что он имеет опыт, чтобы управлять изменениями);

2) убежденность в том, что изменение действительно необходимо;

3) разделяемое чувство безотлагательности перемен (например, осведомленность о финансовом состоянии предприятия и оценка временных рамок для повышения эффективности работы компании);

4) степень, в которой сотрудники чувствуют, что они способны изменить компанию (эффективность).

Авторы выделяют три стратегии формирования готовности персонала организации к изменениям. Первая стратегия опирается на методы убеждающей коммуникации: очное общение (презентация, встреча с командой, выделенная телефонная линия) или сообщение в письменной форме (письмо, информационный бюллетень, записка). Эти методы, по мнению авторов, позволяют снизить уровень тревожности среди работников. Вторая стратегия предполагает использование внешних источников информации: обзоры, аналитика, отчеты и заключения внешних консультантов, подтверждающие необходимость организационных изменений. Наконец, третья стратегия представляет собой активное вовлечение сотрудников в процесс изменений, позволяющее снизить сопротивление и «присвоить» методы реализации изменения работниками. [9]

Р. Джонс, и Н. Джимисон определили готовность как степень, в которой сотрудники придерживаются положительного мнения о необходимости организационных изменений, а также степень, в которой сотрудники считают, что такие изменения могут иметь положительные последствия для себя и всей организации. Другие исследователи в определении готовности фокусируются на

восприятию сотрудниками степени принятия на себя ответственности за крупномасштабные инициативы. Однако, как отмечает М. Вакола, эти определения не дифференцируют готовность к организационным изменениям на различных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. С точки зрения автора, готовность на этих уровнях существенно различается, а в приведенных выше определениях обсуждаемого понятия уровни смешиваются.

Индивидуальная готовность к изменениям, по М. Вакола, это проактивная позитивная установка (attitude), которая может быть трансформирована в стремление поддерживать перемены и в уверенность в успехе какой-либо инициативы. Групповая готовность включает в себя коллективные представления о том, что изменения необходимы, организация способна справляться с изменениями эффективно, группа выиграет от результатов изменения, группа имеет возможность справиться с требованиями.

Помимо этого, М. Вакола выделяет воспринимаемую работниками организационную готовность и актуальную готовность организации к изменениям. Актуальная готовность организации рассматривается им как идентичная по содержанию стадии размораживания в концепции К. Левина и связана с осознанием необходимости перемен и формированием механизмов поддержки, таких как культура и климат организации.

В своем обзоре Д. Холт с коллегами обобщили различные определения и рассмотрели готовность с точки зрения психологических и структурных факторов, а также на индивидуальном и групповом уровнях. Психологические факторы — это факторы, которые отражают степень, в которой сотрудники когнитивно или эмоционально склонны принять и осуществить изменение. Структурные факторы — факторы, отражающие степень, в которой обстоятельства повышают или понижают активность сотрудников в принятии и внедрении изменений. Б. Вайнер рассматривает организационный уровень готовности к изменениям с точки зрения объединенного психологического и структурного подхода. Структурные особенности организации, обеспеченность ресурсами формирует готовность, понимаемую автором как коллективную

приверженность переменам и коллективную эффективность реализации организационных изменений. [9]

Тема готовности к изменениям рассматривается, кроме прочего, в ракурсе факторов сопротивления. Мкртычан Г. А., Исаева О. М описывают подходы С. Розенберга и Дж. Моска, которые выделяют личностные, организационные и факторы, связанные со спецификой конкретного изменения, а также М. Хоссейна, который выделяет три группы факторов сопротивления изменениям: индивидуальные, социально-групповые и организационные. На основе этих подходов и пяти групп факторов сопротивления персонала изменениям Р.Г. Бухбиндера авторы выделяют трехуровневую систему факторов сопротивления (индивидуальный, групповой, организационный) [8.]

Психологи делают вывод о том, что в концептуальная разнородность в теме готовности к организационным изменениям прослеживается на уровне базовых определений понятия, методик оценки, а также на уровне отдельных эмпирических исследований. [7] Поэтому разработка концептуальной базы и механизмов формирования готовности к изменениям становится актуальной и может быть использована в практиках управления для повышения эффективности внедрения изменений.

Для управленческой практики в образовании представляются интересными компоненты готовности к изменениям, которые перечислены в статье Лопес Е. Г., Баистраковой Н. С. [6], их выделили психологи Д. Холт, А. Арменакис, С. Харрис и К. Моссхолдер на основе модели организационных изменений К. Левина:

1. Уместность изменений — необходимость, целесообразность, правомерность и адекватность нововведений. Убежденность в том, что оцениваемое изменение соответствует приоритетам и целям организации и приведет к повышению эффективности организации в целом.

2. Поддержка руководства — приверженность лидеров к предполагаемому изменению, их поддержка в его внедрении, степень оказываемой руководством поддержки будущим изменениям.

3. Реализуемость изменений — эффективность и возможность внедрения предполагаемого изменения. Оценка собственных навыков, ресурсов и способности справиться с работой в ситуации изменений.

4. Личная выгода — предполагаемая выгода и польза для сотрудника организации, положительные последствия для него, отсутствие ограничений в будущем.

Также Лопес Е. Г., Бастракова Н. С. в качестве компонента готовности к организационным изменениям рассматривают «толерантность к неопределенности», ссылаясь на определение Леонова И. Н.: толерантность как качество личности является существенным свойством принятия решения для благоприятной адаптации к изменившимся условиям. В случае отсутствия толерантности к изменениям человек проявляет категоричность, неспособность к приспособлению, ригидность. [6]

Рассмотрим практику управления образованием в контексте ОГИ. Данная тема отражена в исследованиях К. М. Ушакова, который предлагает классификацию изменений в образовательной организации на пяти уровнях:

- изменение на уровне деятельности конкретного педагога,
- изменение установленных процедур,
- изменение структуры организации,
- изменение стратегии организации,
- изменение организационной культуры.

Если изменения первого и второго уровня не требуют существенной трансформации деятельности педагогов, так как меняют скорее объем работы, то изменения третьего — пятого уровня настоятельно требуют перемен во внутриорганизационных отношениях и поведении субъектов образовательного процесса. Поэтому на высших уровнях изменений речь идет об организационном развитии, что по определению Р. Бекхарда понимается как целенаправленная работа, осуществляемая высшим руководством для увеличения эффективности и жизнеспособности организации посредством планируемых изменений в процессы, протекающие в ней, используя при этом знания и методы науки о

поведении и науки управления. [11]

Применение модели организационных изменений немецко-американского психолога К. Левина как базовой для современных теорий управления изменениями также рассматривается в образовании. [4]

В практике управления образованием можно констатировать отсутствие комплексной модели и единого видения готовности к изменениям, рекомендаций для руководителей образовательных организаций, что вызывает ряд проблем при реализации стратегических планов и, в первую очередь, связанных с недостаточной разработанностью инструментов менеджмента персонала. [1]

Анализ подходов к понятию «организационная готовность к изменениям» в менеджменте и психологии позволяет сделать вывод о многообразии этих подходов, различии акцентов и уровней применения понятия, что, в свою очередь, создает многообразие в понимании не только самого феномена готовности к изменениям, но и факторов, инструментов измерения этой «готовности» и т.д.

Системно-комплексный подход к управлению организационной готовностью к изменениям, с нашей точки зрения, видится наиболее подходящим для применения в образовательном менеджменте, поскольку он выделяет три уровня управления (организационный, групповой и индивидуальный), что соответствует уровням управления в образовательной организации (например, управление школой, методическим объединением, отдельным учителем). Кроме этого, подход учитывает психологические особенности в отношении работы с персоналом, а для образовательной организации это очень значимо, так как результативность ее деятельности зависит от психологического состояния педагогического коллектива и, в конечном счете, формирует фундамент готовности к изменениям (мотивация к изменениям, к успеху, к саморазвитию (личности), отсутствие сопротивления, профессионального выгорания и др).

Автору представляется целесообразным использование данного подхода

для конструирования модели управления формированием ОГИ в образовательной организации.

#### Источники.

1. Агапова Е.Н. Позднякова Я.Ю. Формирование готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией // Вестник науки и образования № 8(86). Часть 1. 2020.

2. Ермоленко Л.И. Развитие методов оценки степени необходимости организационных изменений и готовности промышленных предприятий к их проведению. // автореферат дис. . кандидата экономических наук. Самара, 2011.

3. Иванов С.Ю., Тренев В.Н., Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 49. Апрель 2015 г.

4. Кравцов А. О. Модель Курта Левина и Эдгара Шайна. // <https://mypresentation.ru/presentation/model-kurta-levina-i-edgara-shajna> (дата обращения 05.06.2020)

5. Куликов П.М. Концепции готовности предприятий к организационным изменениям // Бизнесинформ.2009. № 6.

6. Леонов И. Н. Толерантность к неопределенности как психологический феномен: история становления конструкта // Вестник Удмуртского университета. Сер. «Философия. Психология. Педагогика». — 2014. — № 4.

7. Лопес Е. Г., Бахракова Н. С. Адаптация и готовность педагогов к организационным изменениям образовательных учреждений // Профессиональное образование и рынок труда. — 2019. — № 2.

8. Мкртычан Г. А., Исаева О. М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям // Организационная психология. — 2015. — Т. 5. — № 1.

9. Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 2.

10. Сергиенко А.В. Разработка методического инструментария оценки готовности оператора связи к стратегическому управлению на основе концепции системы сбалансированных показателей. // автореферат дис. ... кандидата экономических наук. М., 2012.

11. Ушаков К. М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. М.: Сентябрь. 2004.

12. Халитова И.В. Определение структуры организационной готовности к изменениям как теоретическая и практическая задача в управлении // Вестник научно-технического развития, №12 (76), 2013 г.

13. Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности. // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 39. Август 2013 г

14. Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие механизмы и технология управления // Автореферат к.социолог н., ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», 2016.