

## Без волшебных таблеток

### *Психодинамика организационных преобразований*

Манфред Кетс де Врис, INSEAD

Катарина Балазс, INSEAD

*Используя клиническую парадигму, Манфред Кетс де Врис и Катарина Балазс предлагают данные, полученные в процессе исследования индивидуальных изменений, в сфере организационных преобразований — чтобы облегчить и ускорить процесс.*

Основываясь на широкомасштабных исследованиях, авторы изучают психодинамику человека, с которым происходят перемены, и применяют её к процессу организационной трансформации. Реальное распределение власти в организациях показывает, что лучшими возможностями для того, чтобы начать и развернуть процесс преобразований являются корпоративные лидеры. Авторы предполагают, что использование таких техник, как *инсценировка решающего события* и *изменение корпоративного мировоззрения*, могут значительно ускорить процесс изменений в организации. Также из статьи можно узнать о главных факторах, которые помогают людям справиться с переменами.

Основной вывод авторов заключается в том, что организации, в которых поощряется *конструктивный конфликт*, смогут лучше всего успевать за изменчивой бизнес-реальностью.

1998 Elsevier Science Ltd. All rights reserved

### Вступление

*«В мире нет ничего более постоянного, чем непостоянство» Джонатан Свифт*  
*«Всё меняется, кроме нашего мышления» Альберт Эйнштейн*  
*«Как и все слабые люди, он слишком держался за свой образ мыслей» У.*  
*Сомерсет-Моэм*

Есть одна история про гигантскую щуку, которую поместили в большой аквариум, разделённый на две части стеклянной перегородкой. Одна часть предназначалась для щуки, а в другой уже плавала стая более мелких рыбок-гольянов. Когда щуку посадили в аквариум, хищница тут же попыталась броситься на потенциальную добычу, но каждый раз ударялась о стекло. Со временем щука сдалась — до неё дошло, что добраться до мелкой рыбёшки, похоже, невозможно. Позже стеклянную перегородку убрали, но хищница продолжала мирно плавать на своей половине, игнорируя гольянов. Она стала жертвой уже усвоенной специфической модели поведения, которую, видимо, уже не могла позабыть.

Пытаться что-то серьёзно изменить непросто — попробуйте, например, перенести кладбище. Люди склонны придерживаться одних и тех же дисфункциональных паттернов поведения, которые со стороны кажутся совершенно нелогичными. Невозможно изменить мировоззрение без приложения значительных усилий. Причину, по которой люди так цепко

держатся за привычное положение вещей, нелегко определить, так как существует много как сознательных, так и неосознаваемых препятствий на пути к изменениям.

Несмотря на то, что огромное количество недобросовестных организационных консультантов пытаются продать компаниям «волшебную таблетку», на самом деле организационные преобразования даются очень нелегко. В то время как мир вокруг организаций меняется ежедневно — новые технологии постоянно соревнуются с улучшениями в области коммуникаций — многие организации предпочитают укрываться за устоявшимся положением вещей. Но в наше время постоянства непостоянности удержаться на рынке могут лишь компании, эффективно отвечающие на изменяющиеся запросы окружающей среды.

И как тогда корпоративным лидерам проактивно запускать процессы преобразований в компании? Как им быть максимально эффективными «агентами перемен»? Как они могут применить то, что известно о динамике персональных изменений, в условиях компании? Эти вопросы особенно критичны сегодня, когда постоянные изменения стали скорее правилом, чем исключением, для тех, кто хочет выжить и преуспеть в мире бизнеса.

Среди организационных психологов есть те, кто, основывая свои теории на разработках эволюционной и клинической психологии, считает организационные изменения тесно связанными с изменениями индивидуальными. Они делают акцент на том, что в личном процессе изменений человека значимы не только сознательные, но и бессознательные процессы. Они также утверждают, что поскольку организации — это люди, успешное внедрение организационных изменений зависит от понимания реакций человека на этот процесс. По их мнению, без должного внимания к внутреннему опыту изменений конкретной личности, процесс преобразований в компании потерпит неудачу.

В то время как эволюционные и клинические психологи изучают человека во всём его многообразии, ряд организационных психологов по-прежнему считают, что люди — рациональные, логичные создания. Из-за этого упрощённого взгляда на человеческое поведение, большинство рекомендаций специалистов в области организационных преобразований являются поверхностными и не выдерживают проверки временем. Скороспелые рекомендации по запуску процесса изменений не уделяют никакого внимания глубинным, скрытым процессам, и преобразования в таком случае, как правило, тоже поверхностны. В ответ на нереалистичные обещания этих пройдох от консалтинга, появляется и другой подход, в фокусе которого — внутренние изменения самого сотрудника в процессе организационных перемен. Этот подход учитывают реально возможную степень изменений при той или иной интервенции. Если те, кто запускает изменения в компании, учитывают мощную, скрытую динамику изменений индивидуальных, не соблазняясь преувеличенными обещаниями «простых» решений, то их процесс преобразований имеет больше шансов на успех. Такой фокус делает возможным распознать, что действительно осуществимо, а что не более, чем замок на песке.

И вопрос по-прежнему остаётся открытым. Что всё-таки происходит с

человеком в процессе изменений? Этот вопрос занимает психологов уже долгое время. И эволюционные, и клинические психологи изучали этот вопрос с самых разных углов. Различные научные школы и вовсе по-разному дают оценки того, насколько вообще возможно изменение. Но вот в чём сходится большинство подходов в исследовании личности: если в раннем детстве с нами происходят поистине революционные изменения, то в зрелом возрасте таких драматичных изменений уже не бывает, а вот небольшое изменение возможно в любом возрасте. На разных стадиях жизни происходит постепенный процесс развития. При этом, если перемены у каждой личности свои, то основные принципы любого изменения — не важно, индивидуального или организационного — практически неизменны.

Наблюдая с клинической точки зрения различные стадии, которые проходит человек в процессе своих индивидуальных изменений, мы считаем, что можно провести параллель между личными и организационными преобразованиями. Развивая эту мысль, мы предполагаем, что применив открытия, полученные при наблюдении за индивидуальными изменениями, к сфере организационной трансформации, мы можем не только запустить, но и облегчить и даже ускорить процесс изменений в компании. Эти находки, которые опираются на клиническую теорию изменений личности, могут немного пролить свет на глубинную динамику этих процессов, что будет ценно для будущих агентов перемен в организациях. Клинические рекомендации в этой статье опираются на данные, собранные во время огромного количества интервенций в организациях и дополненные во время серии глубинных интервью с топ-менеджерами, вовлеченными в процессы организационных преобразований.

### **Психодинамика изменений: взгляд изнутри**

Одно из главных препятствий в процессе изменения личности, а значит, и во время организационных преобразований — та огромная сила сопротивления, которая поднимается внутри каждого человека, оказавшегося перед лицом перемен. Тревога, связанная с неопределённостью нового, уязвимостью перед превратностями судьбы, зачастую побуждает людей сопротивляться изменениям. В попытке снизить эту тревогу и укрыться от пугающей ситуации, человек снова и снова прибегает к модели избегания — и этот паттерн укореняется. Повторять предыдущее поведение, несмотря на страдания, которое оно могло причинить, — это разрушительная, но очень понятная человеческая попытка справиться с травмирующими ситуациями.

Вдобавок страх признать, что текущее состояние дел недостаточно хорошо, тоже вносит свой вклад и приводит человека в замороженное состояние. Как ни парадоксально, но мы часто предпочитаем пусть и мучительное, но знакомое многообещающей неизвестности. Таким образом, люди скорее готовы мириться с совершенно неудовлетворительной ситуацией, чем предпринимать шаги по её улучшению. И здесь в действии бессознательные процессы, у которых защитная функция, и в результате человек «замораживается» и держится за статус-кво. Другими словами, человек сопротивляется изменениям в том числе и из-за вторичной выгоды — сочувствия, внимания и других психологических преимуществ, которые мы получаем, цепляясь за дисфункциональное поведение.

## Предпосылки личностных изменений

Перечислим несколько предпосылок, запускающих индивидуальные изменения: *отрицательные эмоции, решающее событие и публичная декларация намерения*. Каждый из этих факторов играет важную роль в постепенном облегчении процесса преобразований. По сути это предварительные шаги большого внутреннего путешествия, благодаря которым человек сможет принять перемены. Так что в процессе личностных изменений есть определённая последовательность.

### Шаг 1. Отрицательные эмоции.

Если человеку свойственно сопротивляться изменениям, то как же этот процесс вообще сдвигается с места? Почему сопротивление начинает ослабевать? Учитывая относительную стабильность человеческой личности, запуск процесса изменений требует по-настоящему сильного стимула — в виде боли или страданий. Одним словом, перемены запускает дискомфорт, который перевешивает удовольствие от «вторичной выгоды» создавшегося положения.

Высокий уровень напряжения, как показывают исследования личностных изменений, — главный стимул перемен для человека. Мы говорим о стрессе, который может быть связан с проблемами в семье, со здоровьем, с общественным порицанием, несчастным случаем, чувством изоляции, ощущением беспомощности и уязвимости, проблемным поведением, неприятностями близких, а также с простыми ежедневными трудностями и будничными расстройствами. Большинство наших интервьюируемых, переживших значительные перемены, сказали о высоком уровне не самых приятных эмоций — тревоги, гнева, грусти, разочарования. Они обычно появляются незадолго до начала процесса изменений, а им обычно предшествует один из вышеперечисленных стрессоров (факторов, вызывающих напряжение). Эти негативные эмоции позволяют человеку осознать серьёзные негативные последствия, к которым приведёт продолжение дисфункциональных моделей поведения. Люди, сообщавшие о значительных внутренних изменениях, говорили о том, что текущее положение вещей становилось всё более невыносимым. Они оказывались в тупике, который угрожал их эмоциональному и психическому состоянию. Негативные эмоции, которые они испытывали, — и ожидаемые последствия в случае продолжения такого состояния — вели к взвешиванию всех «за» и «против» (что необязательно сознательный процесс) и попыткам найти решение существующей проблемы. Они припоминают, что чувствовали — нужно что-то сделать, чтобы найти выход из тупика, изменить ситуацию.

Когда интервьюируемые понимали, что неудачные дни превратились в годы, другими словами, что периодическое недовольство стало постоянным страданием — они больше не могли отрицать, что надо что-то менять в сложившейся ситуации. С этого момента каждое новое беспокойство уже

воспринималось как часть общей череды несчастий. Происходила некоторая степень кристаллизации, когда жалобы сливались в единое, связанное целое. Постепенно нежелательные явления в жизни собирались в ясную картину ситуации. Многие люди сообщали, что в этот момент наступало что-то вроде «ага»-момента — момента, когда они, наконец, могли правильно понять, что же с ними происходит. Теперь они ясно видели, что ни время, ни незначительные изменения в поведении не приведут к улучшению ситуации — на самом деле, может стать только хуже, если не предпринять чего-то радикального.

Но даже понимание того, что требуются радикальные меры необязательно заставляло этих людей действовать. Однако, осознание обычно запускает внутренний психический процесс, с помощью которого люди готовы рассматривать варианты для изменения неблагоприятной ситуации. Совершив переход от отрицания до допущения, что не всё благополучно, они оказывались в начале процесса переоценки, который зачастую сопровождался сильными чувствами смятения и протеста. Каждая альтернатива беспокоящей ситуации вероятнее всего казалась ещё более пугающей, чем существующее положение вещей. Однако постепенно предпочитаемая альтернатива тупику начинает выкристаллизовываться, хотя препятствия всё ещё казались непреодолимыми.

## **Шаг 2. Решающее (узловое) событие**

Среди тех руководителей, которых мы интервьюировали, само принятие необходимости перемен было, как правило, недостаточным условием для активного действия в направлении изменения текущей ситуации. Им нужен был толчок, в форме чего-то, что можно описать, как «решающее событие». Вроде бы выражение «решающее событие» указывает на что-то значительное, в реальности лишь впоследствии это событие осознаётся как нечто переломное. Здесь наиболее уместна метафора «последней капли»: если человек подготовлен — пусть ещё и не готов — к тому, чтобы сделать решительный шаг, само переломное событие может быть весьма незначительным. Это просто ещё одна капля в переполненной чашке, которая вдруг проясняет суть дела. Опыт показывает, что значительное событие тоже может быть «решающим», но «решающее событие», о котором мы говорим, — часто совсем незначительное, а «решающим» оно становится лишь потому, что человек уже созрел для запуска перемен. Действительно, эти незначительные события всё решают, потому что они позволяют неудовлетворённому текущей ситуацией человеку сделать давно откладываемый первый шаг. Таким образом, несмотря на то, что такое событие на вид незначительно, именно оно часто оказывается катализатором процесса перемен.

Для наших интервьюируемых решающим событием зачастую оказывалось явление, связанное с кем-то значимым для этого человека. Какой-то инцидент, воспринятый в качестве угрозы, приводил к переосмыслению поведения, которое привело к неудаче. Например, одна женщина решающим

событием назвала скоропостижную смерть её руководители и учителя. Его смерть «позволила» ей критически посмотреть на свой собственный трудоголизм. Кристаллизация её неудовлетворённости сосредоточилась вокруг этого узлового события, которое символизировало её текущую проблему и привлекло к ней внимание, побудив к изменениям. Решающее событие можно рассматривать как своего рода защитную память (искажённые воспоминания: в то время как сам инцидент может казаться обычным на первый взгляд, на самом деле он является индикатором целого ряда инцидентов происшествий, символизирующих переживаемую проблемную ситуацию. Хотя с объективной точки зрения оно незначительно, субъективно оно переживается как значительное, поскольку привлекает внимание к давно существующей проблеме. Оно предшествует моменту озарения (инсайта) и приводит к переосмыслению жизненной истории человека. Конечно, некоторые решающие события, как смерть коллеги, как в примере выше, или заболевание, — являются серьёзными как объективно, так и субъективно.

Именно в этой точке процесса человек, наконец, готов действовать. Он обретает внутреннюю силу для совершения изменения, а сопротивление изменению ослабевает. Теперь он видит новые возможности, тогда как раньше он испытывал только чувство беспомощности и безнадёжности. Эмоциональная энергия переносится с проблем прошлого (например, самого дисфункционального поведения) на вопросы настоящего и будущего. Человек чувствует, что будто бы освободился от тяжкого бремени, которое постоянно придавливало его к земле, и теперь психологически он готов решать будущие задачи.

### **Шаг 3: Публичная декларация намерения**

Интервью с людьми, пережившими значительные внутренние изменения показывают, что хорошим индикатором высокой степени приверженности переменам является публичная декларация намерения изменить ситуацию. Быть может, способ и точная форма этого желания изменить ситуацию ещё не ясны. Но открытое заявление другим о своих планах указывает на определённую степень признания проблемы, и означает то, что заявляющий готов защитить его новый способ взгляда на вещи. Это указывает не только на то, что человек принял свою проблему, но и на то, что он готов к новым инициативам.

Взять обязательство публично важно ещё и потому, что оно удваивает импульс, влияя и на самого человека, и на его окружение. Сам акт обнародования своих намерений помогает людям на пороге изменений осознать, что старые условия больше недействительны, и что необходимо адаптировать своё отношение к новым условиям. В то же самое время с помощью публичного заявления о желании (и намерении!) измениться, люди ставят самим себе ультиматум: пройди через это (чего бы не касались изменения), или потеряй лицо. Возьмём, например, пьянство. Если человек формулирует желание и намерение бросить пить, то знакомые, одобряющее

это решение, вряд ли станут предлагать ему спиртное и наверняка сделают замечание, если он сам к нему потянется. Таким образом, публичная декларация намерения увеличивает решимость самого человека и привлекает на его сторону поддержку окружения, что является значительным усилением для процесса изменений.

#### Шаг 4: Внутреннее путешествие

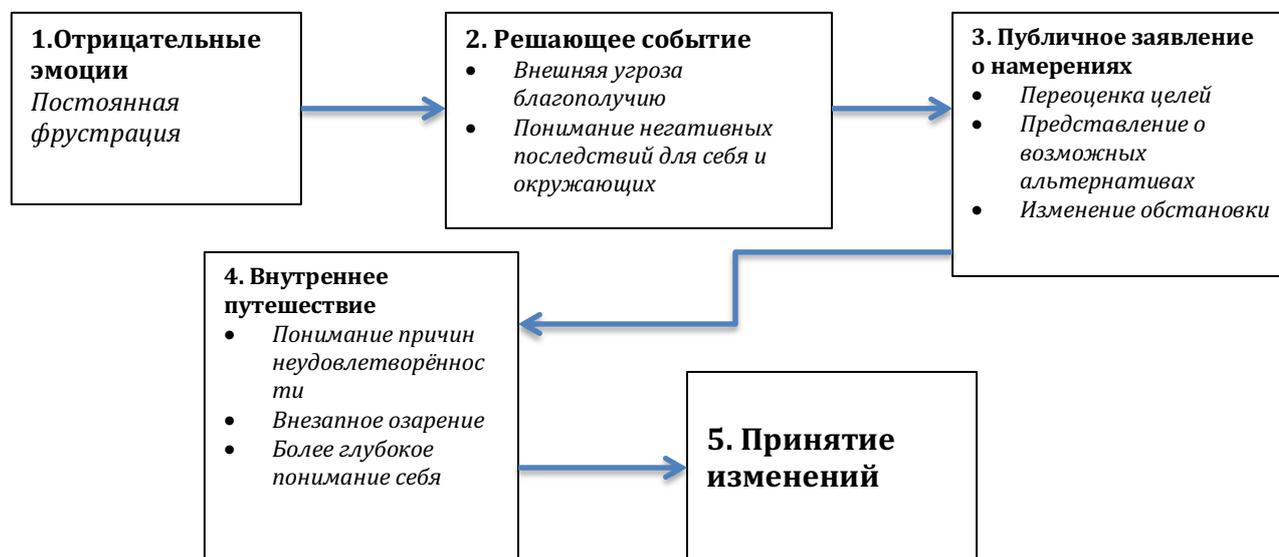
Три предшествующих шага подготавливают почву для переоценки целей и проработки новых возможностей. Человек отправляется *во внутреннее путешествие*, которое характеризуется кристаллизацией неудовлетворения, новыми озарениями и расширением понимания себя. Конечный результат этих непростых психологических процессов можно суммировать в шаге пятом — принятие нового поведения или взгляда на жизнь.

#### Шаг 5: Принятие изменения

Внутренняя трансформация произошла, когда у человека изменился образ мыслей и новый взгляд на жизнь был интегрирован.

*(См. рисунок 1 для общего представления обо всех этапах индивидуальных изменений)*

Рис.1 Этапы процесса индивидуальных изменений



### По лабиринту организационной трансформации

Мы можем провести ряд параллелей между тем, как меняются люди и как меняются организации. Как и в случае с конкретным человеком, изменения в организации происходят последовательно, и процесс начинается с ощущения

дискомфорта в организационной системе. Увеличение напряжения в системе можно рассматривать в качестве основного рычага, запускающего процесс изменений. Однако здесь пойти дальше гораздо сложнее, ведь как и в случае с процессом индивидуальных изменений, компании приходится иметь дело с сильным сопротивлением, только уже многих людей сразу. Поначалу сотрудники компании могут не понять, что процесс изменений в их же интересах. Даже те, кто понимает, что дела не так уж и хороши, могут находить сотни причин, чтобы избежать перемен. Страх, что предполагаемые выгоды изменений не окупят потраченных сил, ставит бессознательные преграды желанию действовать. Это серьёзная дилемма.

### **Сопротивление изменениям в организации**

Перемены, как уже упоминалось ранее, подразумевают потерю безопасности привычного. Для многих людей в компании изменения подразумевают потерю чувства защищённости, которое даёт рабочее место. Неизвестность их пугает. Чувство незащищённости приводит к тревоге, и поэтому люди пытаются держаться за старые модели поведения. Другая часть людей — те, кто ожидает, что изменения потребуют от них освоить новые компетенции или работать больше, могут бояться, что им не хватит навыков и выносливости для осуществления перемен. В то же время другие могут бояться, что хорошие условия труда или чувство свободы у них отнимут. А кто-то может бояться, что перемены подразумевают потерю их зоны ответственности и авторитета, с последующим изменением их положения. Их страшит возможная потеря статуса, прав, привилегий, которые могут принести с собой перемены. А кто-то и вовсе может воспринять изменение, как приговор тому, что они делали раньше. Тогда они смотрят на предлагаемые перемены, как на атаку на их предыдущие результаты — и защищаются. Более того, перемены могут угрожать существующим альянсам (союзам), подразумевая потерю значимых друзей и контактов. Страх покинуть друзей и привычное окружение может вызвать очень сильное сопротивление. Для тех же, кто имеет дело с бюджетами, также стоит вопрос необратимых издержек: они нехотя соглашаются на изменения, которые ведут к потере уже вложенного. И, наконец, изменениям могут сопротивляться из-за банальной боязни уменьшения дохода.

Единственный способ преодолеть сопротивление, вызываемое перечисленными факторами (страхами), состоит в том, чтобы чётко разъяснить всем вовлечённым в процесс, что сохранение текущего положения вещей создаёт ещё больше проблем, чем прыжок в неизвестность. Если те, кто управляет процессом изменений, не проработают сопротивление сотрудников, перемены не будут иметь успеха. Люди должны осознать последствия бездействия. Ничего не делать — тоже форма действия. Только каждый должен понимать, какие цены заплатит *лично он*, если не изменится.

### **Создание неудовлетворённости**

Мы все слышали поговорку «Без боли нет побед». Это правдиво для индивидуальных изменений: готовность к переменам обычно появляется из-за высокого уровня стресса. Так же и в компании — недовольство текущим положением приводит в движение процесс организационных изменений. Изучая организации, которые готовы меняться, мы наблюдаем высокий уровень дискомфорта. В организационной системе есть очаги давления (напряжения), которые указывают, что что-то нужно менять. Однако, несмотря на «боль», многие назревшие организационные изменения останавливаются из-за защитных шаблонов поведения.

Если защитное поведение затянулось при крайнем уровне дискомфорта, можно предположить, что сопротивление ключевых руководителей до сих пор никуда не делось, потребность в изменениях лидеры организации всё ещё не улавливают. Лидеры остаются заложниками поведенческих шаблонов, которое, хотя и были раньше эффективными, стали со временем разрушительными. Они ещё не поняли, что обстоятельства изменились, надо к ним адаптироваться: то, что однажды было рецептом успеха стало рецептом краха, а то, что раньше было передовым опытом, — в полном соответствии с экономическими условиями — теперь больше не жизнеспособно. Как однажды кто-то сказал: «Есть две трагедии в жизни: одна — быть неудачником, другая — быть успешным». Но сдвиги в образе мыслей ключевых игроков организации даются непросто. Как правило, для этого нужен сильный толчок. Те, кто поддерживает перемены, должны убедить скептиков в том, что текущее состояние не жизнеспособно и что компания больше не отвечает требованиям среды.

Осознание потребности в переменах наиболее эффективно достигается созданием давления изнутри и извне организации. Примеры внешнего давления, вызывающего дискомфорт, — угрозы конкурентов, снижение прибыли, сокращение доли рынка, нехватка ресурсов, прекращение господдержки в связи с дерегулированием рынка, появление новых технологий, проблемы с поставщиками и клиентами. Примерами внутреннего давления можно назвать неэффективное лидерство, проблемы морали, высокая текучесть квалифицированных сотрудников, прогулы, трудовые конфликты (включая забастовки), усиление корпоративных интриг и борьбы за ресурсы. Все эти факторы негативно влияют на умонастроения людей в компании.

В итоге болезнь разъедает уже всю корпоративную культуру и влияет на модели принятия решений. В конечном счёте вышеперечисленные стрессоры (источники напряжения) вызывают увеличивающуюся с каждым днём фрустрацию и не могут больше игнорироваться. Переполюющее чувство недовольства положением вещей начинает охватывать всё больше и больше людей в компании. Постепенно большинство приходит к пониманию того, что что-то нужно делать, или будущее компании в опасности. Это организационный аналог ‘кристаллизации недовольства’, с которым мы встречались в процессе изменений личности. Создание разделяемого взгляда на вещи, с общими амбициями, обязательствами и мотивированностью,

сильного стремления что-то предпринять, а также учёт внешней реальности, являются ключевыми на этой стадии организационной трансформации.

### **Зарождение надежды**

В этой фазе процесса изменений надежда (в форме нового видения и миссии), зарождаемая агентом перемен, жизненно важна для разрыва порочного круга отчаяния. В идеальном варианте агент изменений — это человек на самой ключевой позиции в компании, президент или генеральный директор, которому хватает авторитета доказать необходимость перемен. Хотя люди на других уровнях организации тоже могут (а иногда и должны) брать на себя инициативу, в реальности, с учётом распределения власти в компании, именно члены высшего руководства (особенно CEO) наиболее эффективны в запуске процесса перемен. В конце концов, степень влияния на изменения зависит от степени авторитета лидера перемен, его доступа к ресурсам и отношениями с ключевыми людьми в компании. Таким образом, именно лидеры должны идентифицировать вызовы, которые встали перед организацией, найти источник бед и чётко представить всем, что будет, если ничего не сделать. Здесь хорошо проиллюстрировать недостатки компании и их последствия для всех, сравнив её с другими организациями, представив выводы в виде наглядной лепестковой диаграммы («паутины»). Чётко описывая реальность, руководители компании определяют существующее состояние дискомфорта. Однако, они должны быть осторожны, чтобы удержать дискомфорт на терпимом уровне, иначе, испугавшись, люди могут просто отключиться от проблем и перестать обращать на них внимание.

Чтобы защитить компанию от излишнего стресса, лидеры должны представить жизнеспособную альтернативу текущей ситуации. Необходимо создать «коллективные амбиции» — образ будущего, реалистичный настолько, чтобы можно было разработать конкретный план действий. В этой точке крайне важно, чтобы подчинённые восприняли программу изменений как что-то реалистичное, а не какой-то воздушный замок. Разрабатывая сценарий процесса преобразований, лидерам перемен придётся пересмотреть основные принципы корпоративной культуры, к которым привыкли люди в компании, и в то же время использовать позитивные аспекты перемен. Лидеры должны создать чувство гордости за историю компании, но также и высветить, что от некоторых традиций, возможно, придётся отказаться, так как они держат компанию в прошлом. Обращаясь к прошлым достижениям компании, и в то же время представляя новые методы ведения дел, лидеры создают ощущение надежды; получается двуединый подход, который придаёт смысл новым начинаниям.

В процессе прояснения преобразований лидеры должны развеять страхи сотрудников компании, связанные с их карьерными перспективами. Чтобы снизить неизбежное беспокойство, им нужно сместить акцент на последствия для каждого в случае продолжения политики «как раньше». Вместо того, чтобы позволять людям прятать голову в песок и отрицать реальность, лидеры должны говорить о том, что будет с их карьерным

развитием, если игнорировать угрозы окружающей среды. В то же время им нужно акцентировать возможности, которые появляются в процессе работы с этими угрозами. Между сотрудниками и организацией должен быть заключён новый психологический контракт, предполагающий взаимные обязательства, как прописанные, так и подразумеваемые. Успех преобразований требует новых ценностей, которые должны быть чётко сформулированы, чтобы завоевать согласие и поддержку сотрудников в процессе перемен. Повторение ключевого сообщения (основного посыла) процесса изменений так же важно. Перемены должны быть понятны людям, и нужно пользоваться любой возможностью для продвижения ключевых сообщений по всей организации, как вербально, так и визуально.

Чтобы получить поддержку подчинённых, нужно сразу задать направление переменам и представить задачи, стоящие теперь перед компанией, в понятном всем виде. Лидеры должны создавать символы, представляющие новую организацию, и, вместе с тем, показывающие преемственность между прошлым и будущим. Вовлечение людей в процесс изменений также требует некоторой театральности, символических действий, которые служат и средством прояснения целей, и способом вовлечения людей в процесс.

Воздействие символических действий можно проиллюстрировать историей генерального директора компании, работающей на рынке потребительских товаров, который во время командировок начал регулярно заходить в их фирменные магазины в разных городах и говорить с потенциальными покупателями. Эти визиты были его способом подчеркнуть, что недавно принятые в компании ценности фокуса на клиенте были не просто пустым лозунгом. Рассказы о его одержимости удовлетворённостью клиентов гремели по всей компании, и новые принципы в компании прижились. Другой CEO, который управлял процессом перемен в организации, попросил всех своих топ-менеджеров написать заявление об увольнении из «старой» компании, а также подготовить заявление о приёме на работу в «новую». Этот ход, символизировавший переосмысление проблем компании и идей о том, как превратить её в высокоэффективную организацию, оказал огромное влияние на всех. Таким образом, нельзя недооценивать эффективность символических жестов в деле вовлечения сотрудников под свои флаги.

В коммуницировании перемен внутри компании лидеры должны сфокусироваться на понятных, неоспоримых причинах изменений, чтобы служащие не боялись, что от традиций отказываются просто так. Чтобы ещё больше обезопасить себя от страха неизвестности, лидерам следует опираться на аспекты существующей культуры, подходящие для обновлённой компании. Сотрудники должны понимать, что весь процесс преобразований прочно укоренён в корпоративных ценностях. Им должно быть видно, что цель процесса перемен не только в том, чтобы создать и удержать конкурентное преимущество, но и в том, чтобы ответить на индивидуальные потребности всех вовлечённых людей. Наконец, они должны знать, что у процесса изменений есть пределы и чётко определённые параметры.

Ориентация на честную, ясную и убедительную коммуникацию перемен приносит дивиденды. Со временем, большинство людей в организации будут иметь хотя бы базовую осведомлённость о том, что проблемы есть, таким образом сотрудники будут подготовлены (несмотря на естественное сопротивление) принять необходимость действий.

### **Реализация преобразований**

После того, как лидеры убедили своих сотрудников в необходимости перемен, следующим шагом важно вовлечь в процесс ключевых сотрудников, поддерживающих новое видение будущего. Теперь руководству нужно создать такую структуру компании, которая позволит воплотить новое видение в жизнь. Лидерам необходимо создавать союзы со всеми ключевыми руководителями компании. Руководители смогут помочь распространить атмосферу приверженности переменам и сотрудничества по всей организации. Но, чтобы действительно ускорить процесс изменений, лидерам необходимо вдохновить своих подчинённых. Это можно сделать, если делиться с ними полной информацией, избегать секретности, делегировать ответственность. Сюрпризы нужно свести к минимуму, виды на будущее — чётко очертить, также важно поддерживать постоянный и по-настоящему двусторонний диалог (вместо скудного одностороннего). Более того, лидерам необходимо коммуницировать ценности личным примером, со всей ясностью и последовательностью. Другими словами, те, кто стоит у руля процесса, должны подтверждать слова делами.

Участие и вовлеченность в процесс сотрудников являются ключевым фактором для приверженности компании переменам. Люди на всех уровнях организации — не только топ-менеджеры — должны быть вовлечены в изменения, начиная с совместного определения проблемы. И их участие нужно вознаграждать: лидеры могут предлагать средства поощрения, например, для сотрудников, которые поддерживают процесс изменений, показывая таким образом преимущества участия в преобразованиях.

На этой стадии критичным становится создание здоровой конкуренции, новых методов работы и правильного отношения. Те, кто готов овладеть новыми компетенциями, должны быть вознаграждены вместе с теми, у кого уже есть необходимые навыки, таким образом они послужат примером для других.

Так как мощный эффект имеют маленькие, но системные победы, мы рекомендуем лидерам разделить усилия по осуществлению преобразований на небольшие понятные шаги: так огромный процесс перемен превратится в более понятную и приятную цепь небольших шагов. Видимые улучшения — снова маленькие победы — помогут убедить людей в том, что план выполним. Но стремление к маленьким победам не должно помешать руководителям задавать и высокую планку качества работы. Расширяя потенциал сотрудников, предоставляя им возможность расправить крылья,

лидеры вдохновляют подчинённых принять вызов и справиться с новыми задачами. От того, что сотрудники немного «растянутся» и достигнут результата, выиграет и организация, и они сами, так как сам факт достижения целей порождает у человека чувство удовлетворения. (См. рисунок 2 для общего представления об этапах организационных преобразований).

## Создание решающего события

Если лидеры перемен использовали вышеописанные техники, большинство сотрудников организации уже должны были бы перейти от созерцания процесса к действиям. На этой стадии люди в организации берут на себя конкретные обязательства, они работают над решением существующих проблем, меняют собственное поведение и вносят изменения в структуру, стратегию и культуру компании. Если же лидеры почувствуют необходимость в ускорении процесса преобразований, они могут вспомнить про «решающее событие» из индивидуального процесса изменений — и инсценировать его в организации. Есть разные способы инсценировки: можно, например, собраться с представителями высшего руководства за пределами офиса и объявить о планах по обновлению организации, можно провести серию воркшопов или семинаров, можно также обратиться с приглашением стороннего консультанта. Независимо от формата, инсценированное событие должно дать пространство для стратегического обсуждения перемен между руководителями и их подчинёнными

## Рис.2 Этапы преобразований в компании

Создание общего мировоззрения	Изменение поведения	Создание новых компетенций, практик и отношения в области:	Улучшение бизнес-показателей
<ul style="list-style-type: none"> <li>Понимание необходимости срочного решения проблемы</li> <li>Внешний фокус</li> <li>Коллективные амбиции</li> <li>Готовность действовать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вдохновение руководителей</li> <li>Фокус на клиентах</li> <li>Взаимный обмен информацией</li> <li>Кросс-функциональное сотрудничество</li> <li>Внутренний и внешний бенчмаркинг (сравнение организации с другими)</li> <li>Адаптация оргструктуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Маркетинга</li> <li>Технологий</li> <li>Стратегического видения</li> <li>Структуры организации</li> <li>Международной деятельности</li> <li>Внешних связей</li> <li>Эмоционального интеллекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прибыльность</li> <li>Возврат на инвестиции</li> <li>Доля рынка</li> <li>Цена за акцию</li> </ul>

Создание площадки для регулярного *стратегического диалога*, на которой будет возможность обратной связи и критических высказываний, позволит вовлечь в процесс всю организацию. Вовлечение людей в процесс снизит сопротивление, которые люди обязательно будут чувствовать, ведь им нужно не только инициировать изменения в компании, но и меняться самим, а участие в разговоре о смыслах даст им ощущение контроля над своей судьбой. Так как *стратегический диалог* основан на механизме постоянной, двусторонней обратной связи с высшим руководством, он позволяет создать

открытую и квалифицированную дискуссию о задачах, перед решением которых стоит компания. Темы, которые обычно не обсуждают в ежедневном рабочем контексте, здесь могут быть подняты и обсуждены, что снизит уровень тревоги людей (особенно среди тех, кто вроде бы готов меняться, но боится, что им не хватит компетенций). Более того, стратегический диалог предлагает шанс пройти через период «траура», оплакивая старые способы работы, поностальгировать о прошлом и быть готовым к новому началу.

Инициированное решающее событие даёт возможность систематически обсуждать назревшие проблемы. Даже если большинство сотрудников уже «купили» идею о том, что существующее положение дел в организации неудовлетворительно, во время стратегического обсуждения лидерам первым делом следует ещё раз обрисовать критическую ситуацию. Далее необходимо поговорить о необходимости вовлечь всю компанию в новые способы ведения дел, а также обновить видение, миссию и ценности. Третий шаг по выстраиванию обсуждения — определить, подходит ли для преобразований организационная структура, хватает ли людей на ключевых для изменений позициях. Потом нужно понять, есть ли в компании необходимый для изменений набор компетенций. Если нет — тогда есть ли в компании адекватная ситуации тренинговая или развивающая программа для сотрудников, которая позволит приобрести недостающие компетенции, или к этому нужно привлечь внешних специалистов? Пятый шаг — обратить внимание на систему поощрений и премирования, чтобы понять, как её изменить, чтобы люди были мотивированы на необходимые изменения в поведении. И, наконец, достаточно ли ресурсов, включая представителей руководства, чтобы поддержать требуемый процесс изменений? (См. схему процесса оценки на рис.3)

Также мощный эффект на будущий успех преобразований влияет вдохновение людей на публичную декларацию их собственных намерений во время стратегических собраний. Так же, как и в случае индивидуальных изменений, публичная декларация того, что человек планирует лично вложить в процесс преобразований в компании, укрепляет общую приверженность организации; к тому же сам факт публичного заявления усиливает намерение человека меняться. Однако просто публично заявить о намерении недостаточно. Заявление должно быть подкреплено планируемыми — и измеримыми — результатами. Другими словами, нужен фоллоу-ап (процедура мониторинга и оценки последующих действий) на основе детального личного плана действий, который будет привязан к каждой декларации. Ведь то, что нельзя измерить, редко бывает выполнено..

В этих встречах-дискуссиях важно внедрять идею о том, что винить других в существующих трудностях непродуктивно, «наш главный враг — это мы сами». На стратегических сессиях как раз и можно будет проследить, как то, что было когда-то прогрессивным для компании, теперь не соответствует требованиям среды. Однако, стратегический диалог не должен быть совсем уж переполнен негативом: воркшопы в рамках «решающего события»

должны облегчать процесс самопознания в организации и принятия как хорошей, так и не очень хорошей истории компании. Людям нужно позволить рефлексировать над тем, сделало компанию великой, подчёркивая при этом, что то, что работало в прошлом, сейчас уже может не подходить компании — нужны изменения. Поскольку возможность вспоминать о прошлых заслугах, горевать о прошлом, позволяет людям создавать новое на фундаменте прошлых достижениях, мероприятия должны быть открыты для выражения ностальгии и горевания о прошлом. Только после «траура» люди начнут с оптимизмом смотреть в будущее.

Но это небыстрый процесс: чтобы новая концепция организации была полностью «переварена», требуется много времени, нужно пройти все этапы от искусственного «принятия» нового положения дел к его глубинной интеграции. Так что ещё до попытки самостоятельно создать решающее событие, руководству компании следует задуматься над тонким вопросом лидерства перемен. Эта проблема особенно сложна, если возникают вопросы о способности самого CEO управлять процессом изменений. На самом деле, если мы посмотрим на организации, успешно прошедшие даже самые серьёзные преобразования, мы увидим, что для осуществления перемен часто привлекается кто-то извне. К этому инструменту прибегают потому, что аутсайдер менее прикован к укоренившимся в компании методам ведения дел. Внешние люди свободнее давят на рычаги, необходимые для перемен.

### **Рисунок 3. Процесс оценки потенциала организационных преобразований**

<b>Критерий готовности</b>	<b>Как вы оцениваете готовность вашей компании к преобразованиям?</b>
Барьеры	Чувствуют ли люди в компании потребность в переменах?
Триггеры	Давят ли на компанию внешние и внутренние силы?
Уровень недовольства	Насколько людей в компании устраивает текущее положение дел?
Общее видение культуры и миссии Структура и процессы	Есть ли общие ценности, цели и надежды? Способны ли структура и бизнес-процессы компании поддержать необходимые изменения?
Компетенции	Есть ли в компании набор необходимых компетенций, навыков и опыта?
Система мотивации	Поощряет ли система мотивации в компании поведение, необходимое для проведения преобразований?
Ресурсы	Есть ли у компании возможности, средства и ресурсы для проведения необходимых преобразований?
Лидеры	Есть ли в компании достаточное количество лидеров, способных провести преобразования?

## Изменение корпоративного мировоззрения

Расставаться со старым и привычным — это когнитивный процесс, но ещё больше процесс эмоциональный. Мы уже посмотрели последовательность изменений в компании, и видим, что как и в процессе личных изменений, в начале пути компания находится в состоянии смятения. Общее беспокойство может перерасти в панику (особенно среди тех, кто боится за свои рабочие места). А потом процесс может остановиться, превратившись в условность. Люди возвращаются к наработанным процедурам, делают всё привычным образом, для проформы, — это их способ справиться с угрозой перемен на этой стадии. В самом начале только очень небольшое количество людей готово по-настоящему принять, что новый способ ведения дел неизбежен.

Как реакция на шок, пережитый от происходящего вокруг них, часть людей в организации могут перейти в режим «бей или беги». Сотрудники могут регрессировать в зависимое состояние, которое характеризуется тем, что люди ничего не делают, а ждут, что появится всемогущий лидер, который всё уладит. Это может привести к пассивности и полному отсутствию/ инициативы. А поведение в режиме «бей», может проявляться в таких симптомах, как перенос раздражения на других, обвинение, поиск козлов отпущения для объяснения причин происходящего. Люди, регрессирующие в «бей»-поведение обычно проявляют много раздражения и горечи. Зачастую эти эмоции направлены не на саму корпорацию (и людей, которые в ней работают), а на неких «других», которые во всём виноваты. Клиенты, поставщики, правительство и конкуренты типично попадают в эту категорию. Люди, которые обращаются к формату поведения «бей», ещё не готовы видеть себя в этом сложном уравнении. Вместо этого они предпочитают тратить энергию на внутреннюю политику, вовлекаясь во внутрикорпоративную борьбу, и не хотят видеть реальные проблемы. Гнев, как и беспомощность, можно испытывать и в режиме поведения «беги». Некоторые в прямом смысле бегут — увольняются из организации при первых признаках напряжения, в то время как другие просто замыкаются в себе, не участвуют в деятельности, связанной с переменами, и перенаправляют своё внимание на другие вещи.

Эти три модели поведения не могут долго продолжаться без опасных для компании последствий. Если люди в организации отказываются взглянуть на собственную роль в ухудшении дел, компания очень скоро окажется несостоятельной. В тех организациях, которым повезло с опытными и проницательными лидерами перемен, к моменту, когда нужно действовать, сотрудники уже достигают этого осознания. Они понимают, что чудеса не поджидают за углом, что хорошие вещи случаются с теми, кто помогает себе сам, что шаги, необходимые для изменения ситуации, должны предпринять не «другие», а они сами, и что бороться с переменами бессмысленно. Как только большинство людей в организации будут так видеть ситуацию, начнёт изменяться и корпоративное мышление

Итак, сопротивление постепенно уменьшается, и начинаются первые попытки исследовать новую реальность, даже если в этот период люди всё ещё оплакивают свои потери.

Следующая, финальная фаза организационных преобразований, наступает тогда, когда период адаптации к новой реальности закончен, и люди в организации перестроились. Они приняли новые способы ведения дел, понимают их преимущества, теперь они сотрудничают. Они также приняли новые ценности и отношение к будущему. Организации, которые хотят эффективно и максимально быстро пройти «траурный» период и переродиться, нужен опытный лидер. Лидеры должны понимать, что необходимо время для окончательного расставания со старым и принятия нового, что люди перед лицом организационных перемен (так же, как человек, проходящий через персональные изменения) нуждаются во времени, чтобы вдоволь погоревать о прошлом. Эффективное лидерство — это почти всегда балансирование между рациональным и эмоциональным, а во время процесса перемен — особенно. Руководители, у которых эффективно получается смотреть вперёд, вдохновлять и воодушевлять — и при этом структурировать и контролировать — преуспеют в реструктуризации организации.

## Основные факторы, способствующие изменениям

Теперь, когда мы рассмотрели психодинамику перемен, целесообразно поделиться некоторыми наблюдениями о факторах, способствующих изменениям. Исследования показывают, что существует два основных фактора в процессе изменений, которые больше всего влияют на общий результат трансформации. Первый — присутствие в жизни человека системы социальной поддержки, облегчающей процесс перемен. Второй — тип личности человека, который проходит через изменения. Люди, которых можно описать как «устойчивых». — с внутренним локусом контроля<sup>1</sup> — лучше адаптируются к изменениям. Давайте рассмотрим эти два фактора по очереди.

### Система поддержки

Труднее всего меняться тем, кто переживает чувство изолированности, ощущает себя одиноким в своих усилиях. Без поддержки окружающих трудно преодолеть своё сопротивление. Более того, существует чёткая связь между наличием системы поддержки, которая берёт на себя ключевую защитную функцию от стресса, и хорошим физическим состоянием человека. Действительно, социальная поддержка часто вообще единственный фактор, помогающий человеку преодолеть препятствия в процессе изменений. Люди, похоже, чувствуют это интуитивно: те, кто решил отправиться в трансформирующее путешествие перемен часто ищут единомышленников, тех, кто может дать им необходимую поддержку, как ресурсную, так и моральную.

*Поддержка ресурсами* ориентирована на решение конкретных задач. Человеку могут дать дополнительную пару рук, чтобы помочь сделать конкретную работу, возможность проконсультироваться с внешними специалистами, его могут наделить авторитетом для реализации необходимых мер в новой зоне

---

<sup>1</sup> Локус контроля — теоретическое понятие модели личности Дж. Роттера, означающее веру индивида в то, что его поведение детерминировано по преимуществу либо им самим, либо его окружением и обстоятельствам; в первом случае говорят о внутреннем локусе контроля, во втором — о внешнем локусе контроля&

ответственности. Вкратце, это про передачу другому ресурсов, которые нужны, чтобы изменения имели успех.

В свою очередь эмоциональная поддержка — ключевой способ укрепления позитивной самооценки человека. Такую поддержку может дать супруг (-а), другие члены семьи, друзья или коллеги по работе — в результате появляется сеть поддержки, которая может и подбодрить, и сориентировать, в которой есть общие интересы.

Иногда обе формы поддержки приходят из одного источника. Исследователи обнаружили, что человек в процессе перемен часто разыскивает людей с похожим опытом. Частично им хочется получить от этих людей практическую помощь и совет, а частично им важно найти утешение в том факте, что они не одни в подобной ситуации. Кроме того, человек, желающий измениться, воодушевляется успехом других, тех, кто уже завершил подобный процесс.

Во время процесса преобразований одной из главных задач является внедрение практики социальной поддержки в корпоративную культуру, и это задача, которая должна начинаться с самой управленческой верхушки. Практика показывает, что эффективных лидеров характеризует более развитый эмоциональный интеллект. Они предоставляют подчинённым чувство безопасности, которое может быть описано, как «фактор плюшевого мишки». Лидеры, у которых это присутствует, делают так, чтобы сотрудники знали: им обеспечено искреннее внимание, а их беспокойство доходит до руководства. Такие лидеры создают доверие и поддерживают уверенность в своих подчинённых.

### **Устойчивость и локус контроля**

Локус контроля бывает со смещением внутрь и наружу.

Люди с *внутренним локусом контроля* чувствуют ответственность за собственную жизнь. В их представлении на судьбу влияют их собственные решения, а не внешние факторы. Они видят взаимосвязь между их собственными действиями и тем, что происходит вокруг. Благодаря твёрдой вере в себя и независимости, такие люди меньше тревожатся, больше делают, стремятся достичь целей, ориентируются на будущее и думают о долгосрочной перспективе. У таких людей всё хорошо с самоконтролем. Они склонны быть более мотивированными и успешными в жизни в целом — в учёбе, в профессиональной деятельности. Вера в собственные способности делает их устойчивыми к чужому влиянию, принуждению и манипуляциям. Внутренний локус контроля даёт им возможность брать ответственность и доводить до конца большие персональные изменения с большей лёгкостью и уверенностью в себе, чем людям с ориентацией на внешнее. Люди с локусом контроля внутри не сомневаются в исходе собственных изменений, ведь они по-настоящему верят в то, что управляют своей судьбой. Так как они чувствуют себя ответственными за свои собственные действия, они, в свою очередь, уверены, что только они сами могут запустить изменения в себе самих. Стоит им только понять необходимость перемен, они тут же действуют, не ожидая никаких знаков того, кто за них всё инициирует.

Люди же с *внешним локусом контроля* часто воспринимают перемены как угрозу. Так как они не чувствуют контроля над силами, которые влияют на их собственную жизнь, они занимают пассивную позицию по отношению к изменениям. Так как они практически неспособны сами сделать решительный шаг по направлению к преобразованиям, для них в процессе перемен характерны депрессивные реакции.

Понятие '*устойчивая личность*' относится к людям с внутренним локусом контроля. Однако устойчивость личности — это больше чем чувство контроля над обстоятельствами собственной жизни. Устойчивые люди чувствуют глубоко вовлечены в то, что они делают. Эти любознательные и готовые к новому опыту люди воспринимают перемены как позитивный вызов к дальнейшему развитию. Устойчивые люди ориентированы на своё Я, собственную значимость и не ждут толчка извне. Тогда как люди неустойчивые чувствуют себя жертвами обстоятельств и имеют тенденцию смотреть на перемены, как на что-то нежелательное.

Люди, которых можно охарактеризовать как устойчивых, обладают эмоциональными, когнитивными и поведенческими навыками, которые делают их более способными к выживанию в стрессовых условиях. Чувство контроля над тем, что с ними происходит, и невысокая потребность в защите позволяет устойчивым личностям лучше переносить неопределённость. Их способ мышления помогает им предвидеть и принять необходимость изменений. Такие люди берут ответственность, принимают решения, не сдаются на милость обстоятельств. У них позитивный взгляд на жизнь, а в трудных ситуациях они проявляют устойчивость, гибкость и способность адаптироваться. Поэтому они больше вовлечены в работу, чем остальные, и легко берут на себя роль катализатора перемен. Неудивительно, что в инновативных и проактивных компаниях работает много людей с внутренним локусом контроля.

Благодаря позитивному взгляду на жизнь, устойчивые люди меньше подвержены стрессу, чем остальные. Более того, устойчивый тип менее склонен к беспомощности, депрессии и заболеваниям. Приверженность этим людям своему Я (своей сути) помогает им сохранить психическое здоровье под большим давлением. От стрессов и болезней их защищает мировоззрение, в котором есть и чувство контроля над ситуацией, и ответственность, и умение принять вызов. Закономерно, что они успешно проходят через жизненные испытания. В особенности хорошо развиты у них навыки справляться — как психологически, так и соматически — со стрессом, вызванным переменами.

Ориентация личности (внутренний или внешний локус контроля), а также степень её устойчивости обычно являются врождёнными и слабо подвергаются влиянию. Компаниям, попавшим в турбулентную среду, где перемены скорее норма, чем исключение, стоит нанимать в команду людей с внутренним локусом контроля.

## **Выводы**

В настоящее время, когда в изменчивом корпоративном мире нет ничего постоянного, компаниям необходимо постоянно адаптироваться чтобы сохранять конкурентное преимущество. Организация, которая прочно застряла в поведенческих паттернах прошлого, обречена на провал. Не допустить самодовольства и заносчивости, чтобы достигнутый успех не привёл к провалу, — вот основной вызов, стоящий перед лидерами организаций. Выражение Гераклита «Нет ничего постоянного, кроме перемен» сегодня правдиво, как никогда. От современного лидера требуется умение твёрдо ухватить динамику перемен, а те руководители, которые слабо понимают суть процесса изменений, оказываются в неблагоприятных условиях.

Сегодняшние лидеры сталкиваются со сложной задачей: создать такую организацию, в которой ориентация на постоянные изменения станет одной из ключевых ценностей. Другими словами, нужно создать культуру самообновления в компании. Чтобы избежать смятения, характерного для процесса полномасштабных преобразований, нужны естественные и постепенные изменения, которые никогда не прекращаются. Необходимо выстроить процессы в компании так, чтобы и лидеры, и подчинённые постоянно спрашивали себя, насколько текущий способ ведения дел в компании соотносится с требованиями реальности. В организациях, которые стараются постоянно соответствовать окружающей среде посредством поэтапных изменений, опасность застоя минимальна.

Ключевой также является задача создания такого корпоративного мировоззрения, в котором изменения приветствуются, и всё готово к преобразованиям в любой момент. Важно не дать организации превратиться в забюрократизированную, ригидную психологическую тюрьму, где сотрудники намертво застыли в своих привычных действиях. Для этого лидерам важно возвращать культуру доверия, чтобы у людей в компании появилось желание и возможности постоянно бросать вызов привычным порядкам.

Лучше других в изменчивой среде будут чувствовать себя организации, которые поощряют атмосферу «конструктивного конфликта» — это значит, что люди не боятся возражать даже высшему руководству, а в компании внедрена практика *стратегического диалога* — постоянного разговора о смыслах. Если в организации идут и поощряются конструктивные дискуссии, невозможно упустить момент, когда нужно что-то срочно менять. Атмосфера конструктивного конфликта работает как система заблаговременного предупреждения об угрозах и назревшей необходимости перемен. Постоянная проверка привычного на прочность как часть культуры компании даёт возможность не тушить пожары, а заниматься их профилактикой, а также помогает постоянно учиться. Да, чтобы создать такую культуру, нужно приложить огромные усилия, ведь постоянные изменения несовместимы с консервативными механизмами человеческого поведения — даже когда сходят на нет «старые» форматы сопротивления, на их месте возникают новые. Опасность ригидности существует всегда.

Джон Кеннет Гэлбрайт однажды сказал: «...Если человеку предложат выбор — поменять своё мышление или заняться поиском объяснений, почему менять ничего не надо, почти каждый человек тут же выберет объяснения». Но в нашем

мире непостоянства побеждают те, кто не тратит время на поиск оправданий и осознаёт громадные возможности проактивной позиции.

**MANFRED KETS DE VRIES, INSEAD, Boul- INSEAD, Boulevard de Constance, 77305 Fontainebleau, Cedex, France.**

Манфред Кетс де Врис занимает пост профессора и заведующего кафедрой развития лидерства, а также является директором Глобального центра развития лидерства международной бизнес-школы INSEAD. Он автор более 250 научных работ и более 15 книг, посвящённых лидерству. Манфред Кетс де Врис работает как консультант в области организационного дизайна, управления человеческими ресурсами и корпоративных преобразования со многими ведущими мировыми компаниями более, чем в 40 странах.

**KATHARINA BALAZS, INSEAD, Boulevard de Constance, 77305 Fontainebleau, Cedex,**

France. Катарина Балазс является научным сотрудником на кафедре профессора Кетс де Вриса в iNSEAD. У неё есть диплом Венского университета в области управления человеческим ресурсами, а также степень MBA бизнес-школы INSEAD, где она в данный момент пишет кандидатскую диссертацию. У неё есть опыт работы бизнес-консультантом в Швеции. Её исследовательские интересы лежат в области лидерства и организационных преобразований.

Перевод — Кан А.С., 2016