

## О Г Л А В Л Е Н И Е

Предисловие.....	7
Глава 1. Привлекательные перемены.....	25
Глава 2. Стремитесь к соответствию .....	45
Глава 3. Уважайте людей, их прошлое и настоящее .....	61
Глава 4. Оцените то, что имеете.....	81
Глава 5. Уделяйте внимание сообществам .....	103
Глава 6. Экспериментируйте.....	121
Глава 7. Управляйте, но создавайте условия для вариаций.....	141
Глава 8. Используйте свои личные качества.....	159
Заключение .....	175
Литература.....	181
Благодарности .....	187
Об авторе .....	191
Примечания .....	193

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# ПРЕДИСЛОВИЕ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Люди нанимают меня, потому что хотят усовершенствовать результаты деятельности компании и улучшить отношения на рабочих местах. Мое вмешательство почти всегда предполагает изменения на каких-либо уровнях — в личном восприятии, в команде, в организации. Меня интересуют в первую очередь комплексные перемены в сложных обстоятельствах, работа с людьми и системами ради повышения эффективности труда. Я берусь за комплексные проблемы, у которых нет очевидного решения (или когда вроде бы очевидное решение ситуацию не улучшает).

Модель «Кеневин», которую ее создатели Сноуден и Бун описали в своей новаторской статье 2007 г. «Лидерская модель принятия решений» (A Leader's Framework for Decision Making), выделяет четыре типа систем: *упорядоченные простые*, где существуют и применяются оптимальные практики; *упорядоченные сложные*, где есть по крайней мере одно правильное решение и используются специальные знания; *сложные*, где нужно изобретать новые подходы; *хаотичные*, где лучший способ действий — быстро стабилизировать ситуацию; а также промежуточное состояние *неопределенности*. В упорядоченных простых и упорядоченных сложных системах причина и результаты явственно заметны. В сложных и хаотичных их можно обнаружить только задним числом.

Сноуден и Бун описывают сложные системы следующим образом:

В сложном контексте... нельзя отыскать правильные ответы. Это все равно как разница между, скажем, «феррари» и бразильским тропическим лесом.

«Феррари» — сложный механизм, но опытный механик может разобрать его и собрать снова, не изменив ничего. Структура машины неизменна и является суммой составляющих ее частей. А вот тропический лес все время трансформируется — некоторые виды животных и растений исчезают, погодные условия нестабильны, аграрный проект меняет направления рек, и целое здесь гораздо больше, чем сумма отдельных элементов. Это область «неизвестного неизвестного», и именно к такой системе тяготеет большая часть современного бизнеса.

Я понимаю всю привлекательность передовых практик, заранее заготовленных решений, инструментов, методик и программ, которые обещают устранить любую проблему. Они могут быть очень эффективны в упорядоченных простых и упорядоченных сложных системах. Если с одними и теми же трудностями люди уже справлялись сотни раз и существует общеизвестный выход из них, то нет смысла изобретать велосипед. Однако мои исследования, наблюдения и опыт свидетельствуют о том, что чаще всего применение этих, по-видимому, разумных подходов к сложным проблемам приводит к разочарованию. Ситуации, с которыми я имею дело, нельзя преодолеть напрямую путем найма лучших сотрудников, внедрения определенных процессов или применения новых инструментов. С ними можно работать (не хочу говорить «их можно разрешить»), только обращаясь к многочисленным и запутанным факторам влияния и уделяя внимание обучению.

Книга написана в первую очередь для людей вроде меня, в чьи служебные обязанности не входит управление изменениями, но кому тем не менее необходимо менять

стиль работы сотрудников и результативность организации. Среди них менеджеры, руководители, консультанты, начальники отделов, рядовые члены команды, коучи — словом, все, кто хочет повысить эффективность деятельности компании.

Но и тем, для кого управление изменениями является прямой обязанностью, книга тоже будет полезной — она продемонстрирует еще один подход к проведению коренных преобразований в сложных условиях.

Изложенные здесь семь правил — скрупулезное дополнение к системным и ориентированным прежде всего на человека мерам в работе с большими коллективами. Они применимы к ситуациям, в которых нет одного-единственного правильного решения, когда группе лучше придумать что-либо самостоятельно и когда нужно найти новый подход к проблеме. Эти семь правил не образуют общего процесса, и они не нацелены на то, чтобы их выполняли ступенчато, хотя разумно начать с самого первого: «Стремитесь к соответствию».

## **Как я к этому пришла**

Начиная свою карьеру, я не стремилась произвести революцию в подходе к переменам в команде, отделе или всей организации. Я начинала как программист. Мне нравилось писать код — это было похоже на решение головоломок, к тому же способствовало приобретению знаний о различных областях деятельности: мини-производство, обслуживание ипотечных кредитов, финансовое обеспечение медицинской визуализации, организация питания на рабочем месте, программное обеспечение как товар и т.п. Я не особенно задумывалась о переменмах. Мой код

заставлял машину оперировать единицами и нулями. Казалось бы, что здесь общего с организационными изменениями?

Оказалось, что довольно много. Я наблюдала за тем, как моя работа оказывает существенное влияние на людей. Я узнала, что даже незначительные поправки в условиях способны изменить модели работы. И я была свидетелем того, как системно значимые модели упорно сохраняются, несмотря на усилия трансформировать результаты с помощью стимулов, обучения и стандартизации процессов. Мой начальный опыт научил меня обращать внимание на намеренные и случайные изменения и их воздействие на людей и системы.

Первым заданием, которое я получила, было написать программу для оценки стоимости производства лент для стайлинга салонов автомобилей и составления прайсов для покупателей. Это было сложно, но увлекательно, не говоря уже о возможности научиться чему-то новому. Я узнала о процессе производства, разнообразных типах клейкой ленты и о том, чем именно покупатели хотят украшать свои машины. Поскольку моей обязанностью было писать код, я тогда еще не задумывалась над тем, как моя программа может повлиять на жизнь людей.

Когда программа была готова, я случайно подслушала спор генерального директора компании с главным инженером. Генеральный настаивал, чтобы его собеседник использовал новую программу. Сейчас я уже не помню ни как выглядел инженер, ни как его звали, но тот разговор навсегда засел у меня в памяти.

Инженер не оспаривал, что программа дает точные результаты. Он просто не хотел ею пользоваться. Ему нравилось проводить расчеты вручную, как он делал всегда,

применяя специальные таблицы, которые наработал годами (те самые таблицы расчетов, что мы использовали для разработки калькуляции). Его не интересовало, что программа работает быстрее и может составить намного больше прайсов в день, чем человек. Инженера не вдохновляла перспектива сидеть перед компьютером и вносить данные. Он хотел ходить по цеху, разговаривать с рабочими, управляющими станками, беседовать с клиентами, налаживать отношения, используя свой обширный опыт и профессиональную компетенцию. С точки зрения этого человека, то, что было хорошо для компании, не подходило лично ему.

В конце концов инженеру пришлось уступить перед ультиматумом генерального директора: лучше перейти на новый механизм расчетов, чем потерять место. На следующий день он пришел на службу, включил компьютер и запустил программу. Трудился спокойно и прилежно, но поначалу медленно. В перерыве он пошел на производство и покурил с рабочими. Он не жаловался на необходимость пользоваться программой (видимо, опасаясь последствий), но тот факт, что он ее принял, не остался незамеченным. Возможно, его пример показал другим, что стоит без лишних возражений перейти на автоматизацию. Или рабочие решили: раз уж главный инженер не смог воспрепятствовать введению автоматизации, им тоже следует идти в ногу со временем.

## **Два важных вывода относительно перемен**

Тот подслушанный разговор стал для меня поворотным моментом и изменил мой взгляд на свою работу. Он также преподал мне два важных урока, касающиеся перемен.

- **Любая перемена может быть позитивной для одних людей и негативной для других.** Я не просто написала компьютерный код — я изменила способ работы сотрудников и, не исключено, их отношение к своему труду и даже условия жизни.
- **Перемены — процесс социальный.** Изменения способны оказать влияние на отношения, статус, самоидентификацию и оценку собственной компетенции и значимости. Обучение происходит через взаимодействие с другими людьми. То, как мы откликаемся на идею, воздействует на окружающих.

Затем я перешла на работу программистом в крупную финансовую компанию, условно назовем ее Bradley's. Это был довольно значительный карьерный шаг — из маленькой семейной производственной фирмы в непрестижном пригороде в организацию, входящую в список Fortune 100 (и 100 лучших компаний для работы), со штаб-квартирой в небоскребе на Манхэттене и десятками тысяч сотрудников по всему миру. Рекордному количеству прибыльных подразделений Bradley's завидовала вся отрасль, и бренд был широко известен. Меня взяли в группу, которая писала код для отчетности по акциям и облигациям. Здесь те, кто использовал программы, приветствовали нашу систему автоматизации сотен счетов, связанных с ежедневными покупками, продажами и обновлением биржевого курса. На новом месте я переключила свое внимание на другой тип перемен.

Через несколько месяцев у меня возникли определенные идеи, как можно повысить эффективность работы программистов. В числе прочего я предложила систему визуализации данных. Я прикрепила на стену большой

график, отражающий последовательность и взаимозависимость всех программ, которые запускались каждый вечер. Когда какая-либо программа обрушивалась или же с ее работой возникали проблемы, требующие срочного решения, я отмечала ее цветной кнопкой. Вскоре у нас появились данные для анализа.

Я уверена, что в других подразделениях и филиалах нашей фирмы кто-то уже располагал этими сведениями, но для нас они прежде были недоступны. Мы с моими сотрудниками стали уделять особое внимание программам, которые часто сбоили. Мы начали придавать большее значение тестированию, и когда обнаруживали запутанный код, то подчищали его.

Другое незначительное изменение включало отображение структуры каждой программы. Мне даже не приходилось самой изучать и графически изображать структуру; нужно было всего лишь выбрать параметры и сделать распечатку. *Voilà!* Это небольшое нововведение облегчило новичкам знакомство с последовательностью выполнения программы, а также помогло быстрее обнаруживать ошибки в программах. К тому же это требовало гораздо меньше времени, чем просмотр всего текста программы в поисках заголовков подпрограмм.

Некоторые перемены я могла внедрить, не получая разрешения начальства, без выделения бюджета и не убеждая никого в том, что это хорошая идея: просто немного приспособила работу к условиям и смоделировала изменения, которые хотела бы видеть. Эти небольшие поправки часто имели существенное значение.

В конце концов я перешла в Bradley's на управленческую должность. Теперь я больше не проводила дни напролет, вычисляя, как заставить компьютер совершать те

или иные действия, и попутно внося маленькие изменения. Моей основной работой стала трансформация условий для обеспечения более продуктивной деятельности (наряду с составлением бюджета, написанием отчетов, проведением совещаний и решением моря административных вопросов). Мои возможности изучать людей и перемены снова расширились.

## **Видеть общую картину**

Будучи менеджером, я обладала определенными полномочиями и инструментами контроля. И очень скоро почувствовала, что, как только дело доходило до введения изменений, этих полномочий мне оказывалось недостаточно. Когда я говорила людям, что они должны выполнять работу иначе, это не имело действия. Нужно было объяснять контекст и предоставлять информацию, а также слушать и учиться. Обеспечения условий тоже не всегда было достаточно. Требовалось научиться оказывать влияние на процессы, происходившие за пределами моей группы.

Одно из нововведений, осуществленных мной самостоятельно, предполагало работу с другими менеджерами по развитию над расчетом проектов. Мы заметили — трудно было этого не заметить, — что наш отдел информационных технологий сплошь и рядом не выполняет обязательства по бюджету и не укладывается в оговоренные сроки. Большинство проектов превышало бюджет на 200%, а работу мы сдавали с существенным опозданием. Результаты в Bradley's были даже хуже, чем официальная отраслевая статистика, производившая удручающее впечатление. Учитывая, что очень немногие проекты достигали своих плановых показателей,

на определенном уровне эти неудачи были полностью предсказуемы. И все же каждая очередная вызывала не-большой скандал со взаимными обвинениями и предупреждениями, что такое не должно повториться.

Мы проанализировали как можно больше данных и выявили интересную тенденцию. Чем крупнее проект, тем с большей вероятностью он выйдет за рамки бюджета и нарушит сроки сдачи и тем значительнее погрешности. Проекты, предполагающие привлечение новых технологий, команд, не имеющих знаний в предметной области, и посвященные разработке новых продуктов, гарантированно превышали предварительные оценки по бюджету и срокам. Те проекты, которые ближе подходили к изначальным прогнозам, были либо небольшими, либо не очень сложными, даже если отличались трудоемкостью. То есть ключевую роль играли тип и масштаб проекта, а не его руководитель.

Такая тенденция наблюдалась во всем подразделении в течение нескольких лет. Основываясь на этих данных, мы установили категории сложности и коэффициенты достоверности. Нашей задачей было ввести не точечную, а интервальную оценку и включить критерий достоверности. Мы предположили, что два этих фактора будут отражать существующую неопределенность.

Наш эксперимент стал шагом в правильном направлении, основанным на знаниях и вдумчивом анализе ситуации. Мы нашли единомышленников, заинтересовавшихся нашей идеей, но не особенно продвинулись. Ни составители бюджета, ни те, кто распоряжается средствами, не приняли интервальной оценки. Финансисты хотели знать точные цифры, а бюджетная система могла воспринять только одну конкретную сумму.

Мы осознали, что при нашей ограниченной сфере влияния и недостатке официального статуса вряд ли сможем договориться с руководителем сметной группы, а также получить финансирование для модификации бюджетной системы таким образом, чтобы она могла воспринимать интервальную оценку. Поэтому мы продолжили с помощью этих категорий управлять ожиданиями в локальных масштабах и искали другие пути, чтобы сделать неизбежный перерасход менее неожиданным для тех, кто не вовлечен в непосредственный рабочий процесс.

Тем временем руководители IT-отдела взяли именно за эту проблему превышения бюджета и срыва сроков. Они имели полномочия использовать традиционные пути воздействия — поощрения, увольнения и наем работников, трудовой распорядок, управление производственным процессом, материальные стимулы — и их активно применяли. В течение нескольких лет наши боссы прилагали усилия, чтобы изменить результаты проектов. Как менеджер по развитию, я должна была наблюдать и за исполнением их распоряжений, и за тем, к чему это приведет.

Подобно многим руководителям, наши боссы заботились о рациональном расходовании средств компании, поэтому они, конечно, были обеспокоены тем, что многие, а точнее, большинство внутренних проектов выходили за рамки бюджета и не выдерживали сроков. Начальство, не участвовавшее в повседневной работе, в оценке затратности проектов полагалось на отчеты. Очень часто ход проектов на бумаге выглядел прекрасно, пока впереди не начинала маячить дата сдачи, — тогда отчеты сообщали об отставании от графика, проблемах с поставками и технологических сбоях. Более того, при каждом

осложнении менеджеры просили выделить им больше денег, больше людей и больше времени.

Вскоре руководители объявили о введении новой системы поощрения для менеджеров проектов. Больше никакого выкручивания рук — теперь за это будут наказывать! В январе, когда утверждались планы на год, менеджерам добавили привлекательный бонус, чтобы стимулировать выполнение бюджетных и временных обязательств. Начальство признало, что требовать соблюдения бюджета до последнего пенса и сроков сдачи день в день неразумно, поэтому отныне установили определенные границы. На премию могут надеяться только те, кто сдаст свой проект с превышением бюджета и сроков не более чем на 5%.

Когда весна вступила в свои права, а финансовый год был в разгаре, руководители получили первые квартальные отчеты. Большинство проектов вроде бы придерживались графика, и начальство сочло это следствием новой премиальной системы. Но к осени, когда начала желтеть листва, расходы на проекты резко повысились. Появились признаки того, что графики будут нарушены, — и так оно и произошло. После обнадеживающего старта прежняя модель опять вернулась в свою колею. К зиме снова валом повалили запросы о дополнительном финансировании и продлении сроков.

В том году к менеджерам применили дисциплинарные меры. Нескольких перевели на другую работу, и в Bradley's всерьез занялись повышением профессионализма менеджеров проектов. Новая система приема на работу требовала от соискателей соответствующего сертификата, выданного авторитетным учреждением. Кадровый отдел заставлял сотрудников посещать курсы управления

проектами и получать документы, подтверждающие квалификацию. Но к концу года радоваться оказалось нечему. Проекты опять выходили за рамки бюджета, а менеджеры снова просили выделить им дополнительные средства, людей и время.

Поговаривали, что руководители уже стали бояться за собственные карьеры, а потому наняли специалистов по разрешению подобных ситуаций, чтобы они оценили работу компании и порекомендовали эффективную стратегию развития.

По совету этих экспертов начальство вложило деньги в брендовую методологию, которую продавала хорошо известная в стране фирма. Каждый причастный к проекту сотрудник любого звена, каждый руководитель отдела и все менеджеры проектов посещали тренинги. Следование методологии было объявлено обязательным. Осознав, что для людей принципиально освоить новый способ работы, управляющие наняли специальную группу, помогающую вводить новшество.

Группа экспертов проверила проекты на соответствие перечню продукции, наличие инструкций и бланков, указанных в конце очень длинного свода правил.

Менеджеры проектов ворчали, их подчиненные тоже. Эксперты также жаловались, что сотрудники проявляют недовольство и сопротивляются переменам. Однако в конце концов все перестали возмущаться и начали составлять инструкции и заполнять бланки, писать перечни и отчеты, ставить галочки в графах о выполнении работы и подчиняться новым правилам. Показатели, собранные группой экспертов, выглядели отлично.

Я очень хорошо помню заявление первого вице-президента. Новая стратегия была проведена в жизнь «в рабочем

порядке», сообщил он и продолжил превозносить новый уклад как нормальный трудовой процесс, утверждая, что все усилия увенчались успехом.

«Слепой он, что ли?» — удивлялась я. На самом деле не изменилось практически ничего.

Вице-президент не был слеп, просто он смотрел в отчеты экспертной группы, которые показывали совсем другую картину, чем видела я. С моей же точки зрения — человека, три года находившегося в гуще реальной работы, — можно было заметить только поверхностные изменения. Люди привыкли употреблять новые слова и ставить галочки, но динамика проектов по программному обеспечению ничуть не изменилась, так же как и результаты деятельности. В этом смысле, несмотря на все тренинги, сертификаты, усилия группы экспертов и гигантские расходы, все действительно осталось «в рабочем порядке» — прежнем рабочем порядке.

## **Дальнейшие выученные уроки**

Работая в Bradley's, я многое узнала о переменах (или их отсутствии).

- *Проблема не всегда заключается в недостатке у сотрудников навыков и желания работать.* Руководство Bradley's первым делом озаботилось повышением мотивации и квалификации персонала. То есть они, с одной стороны, отталкивались от того, что проблема заключается в отсутствии желания (работникам предлагали стимул), а с другой — делали упор на особые навыки (требовали от них соответствующих сертификатов). Возможно,

и были среди менеджеров проекта такие, кто не боялся последствий или кому не доставало умения и опыта, чтобы вести крупные проекты по разработке программного обеспечения. Но тот факт, что модель сохранялась во всех частях подразделения, причем на протяжении долгого времени, указывает на *системную* проблему, а не на проблему с *людьми*. Поэтому неудивительно, что ни обещание премий, ни смена менеджеров проекта ощутимых улучшений не принесли.

- ***Обучение полезно и необходимо, но одного его недостаточно.*** Обучение всех и каждого — это стандартная методика, которая привела к модификации внешнего поведения, но не изменила ни отношения людей к динамике производственного процесса, ни лежащей в основе всего системы планирования проектов и бюджета, ни динамики разработки программного обеспечения.
- ***Стандартизация нестандартной работы может лишь ухудшить положение.*** Стандартная методика осложнила обращение к уникальным особенностям каждого проекта. Руководители проектов потеряли свободу действий, а жесткие требования к планам и документам ограничили их способность продуманно реагировать на проблемы, с которыми они сталкивались.
- ***Длинная цепь обратной связи тормозит обучение и совершенствование.*** Период обучения при этих нововведениях составлял год или больше. Промежуточные документы (отчеты о ходе работы и о расходовании бюджета) не были надежными показателями в начале цикла. Изменение подхода

стало в Bradley's ежегодным мероприятием. Запоздалые оценки появились слишком поздно, чтобы можно было изменить курс.

- **Наблюдаемые модели обусловлены множеством подспудных причин.** Укрепившаяся тенденция — это симптом, а не причина, а причин чаще всего несколько. В Bradley's превышению бюджета и срыву сроков способствовали многие причины, не лежащие на поверхности. Разрешить эту ситуацию можно было, только обратившись к этим подспудным факторам. Предложенное решение из серии «А что, если просто...» оказалось очевидно ложным путем.

История перемен в Bradley's не уникальна и по-прежнему актуальна. Многие компании, возглавляемые умными и успешными руководителями, имеют подобный опыт как в больших, так и в малых масштабах. Похожие истории и сегодня случаются сплошь и рядом, что показывает: дело вовсе не в навыках, не в мотивации и не в интеллекте сотрудников. Просто комплексные изменения по природе своей являются масштабными, а люди зачастую подходят к ним не с того конца. Сочетание двух этих факторов и создает проблему.

Эта медлительная попытка изменить результаты деятельности не стала поворотным пунктом для Bradley's, но существенно повлияла на меня. Я поступила в магистратуру и начала изучать организационное лидерство и организационные изменения. Я открыла собственную компанию и за прошедшие два десятилетия помогла многим организациям улучшить результаты их деятельности, используя методы, описанные в этой книге. Но прежде

чем мы перейдем непосредственно к ним, я хочу сказать пару слов о том, как отношение людей к переменам (то, что они думают и говорят об этом) может или облегчить, или чертовски затруднить процесс. Именно этому и посвящена глава 1.

\* \* \*

В примерах, приводимых в этой книге, все имена и названия вымышленные. В некоторых случаях в целях сохранения конфиденциальности я слегка изменила подробности, указывающие на отрасль. Тем не менее все истории реальные. Большинство примеров — из моего собственного опыта. Если я использую информацию, услышанную от своих коллег, то упоминаю об этом.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ГЛАВА 1

# ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ПЕРЕМЕРЫ

Люди не сопротивляются переменам  
как таковым — они не хотят меняться  
сами.

**Питер Сенге**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Занимаясь с группами, я иногда прошу слушателей нарисовать временную линию, отображающую их личный связанный с переменами опыт, который они почерпнули в организациях, где работали. Это выглядит так: посередине проводим горизонтальную черту, а затем положительные впечатления отмечаем над ней, а отрицательные — под ней. Люди рисуют зигзагообразные линии с впечатляющими взлетами и падениями (см. рис. 1). Потом я прошу их объяснить, что сопутствовало этим взлетам и падениям, дав соответствующие пояснения. Я давала это задание десятки раз. И вот что в результате получается.

Изменения в верхней части графика люди комментируют следующим образом:

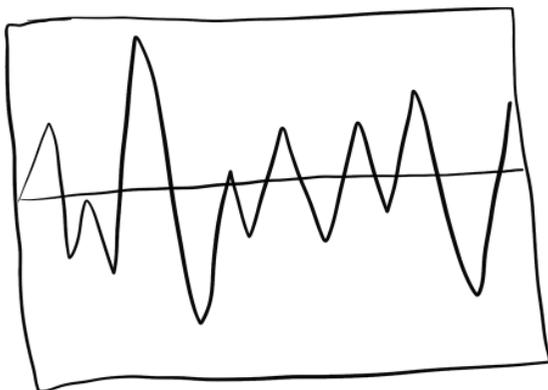
- «К моему мнению прислушивались»;
- «Я мог влиять на события»;
- «Я ощущал почву под ногами»;
- «У меня был выбор»;
- «Я имел возможность учиться и совершенствоваться»;
- «Перемена оправдала себя»;
- «Я чувствовал себя независимым».

Часть ответов под линией прямо противоположна вышеперечисленным: например, «Меня никто не слушал» или «У меня не было выбора». Другие характеристики открывают больше:

- «Меня вечно делали козлом отпущения»;
- «Возник болезненный конфликт»;
- «Не было системы поддержки»;
- «Отсутствовали продуктивные идеи»;

- «Не было времени, чтобы осуществить новые идеи»;
- «Я был перегружен»;
- «Перемены не соответствовали условиям»;
- «Я не имел права голоса».

Я прошу слушателей написать эти пояснения, чтобы понять, какой у них имеется опыт, и мельком взглянуть на то, как теория изменений вписывается в результаты практических экспериментов. Таким образом на поверхность всплывают совершенно разные подходы к изменениям.



**Рис. 1.** Временная линия показывает положительный и отрицательный опыт организационных изменений

Если говорить о событиях, отмеченных над линией, то в этих случаях люди чувствовали себя в силах достичь результатов в условиях заданных ограничений. Они знали достаточно о необходимых изменениях и ситуации, чтобы принимать удачные решения. Их руководители понимали более широкий контекст проблемы. Они были увлечены делом и проявляли креативность.

Ответы, расположенные под линией, ассоциируются с весьма директивным подходом — когда людям говорили, что именно следует делать и как. Они могли знать, а могли и не знать причин и соображений, стоявших за этими переменами, но не располагали должной свободой, чтобы реализовать нововведения на своем рабочем месте.

Никто не защищен от перемен — ни генеральный директор, ни рядовой сотрудник. Большинство людей, какой бы ни была их позиция в организации, предпочли бы опыт перемен из верхней части графика, где у них есть выбор, где они учатся, растут и чувствуют, что влияют на ситуацию, выступают субъектами преобразований. Правда и то, что в условиях перемен не всегда можно говорить о свободе выбора. Финансовые и рыночные процессы, отклики клиентов, действия конкурентов требуют ответных шагов. Среди всего этого существует множество вариантов реакции на события и проведение изменений внутри организации. Даже если перемены неизбежны, почти всегда есть возможность осуществить их так, чтобы сотрудники приняли в этом участие, сформировали свой подход и повлияли на то, что происходит в сфере их компетенции.

И я стремлюсь трансформировать перемены таким образом, чтобы впечатления об этом опыте оставались над линией — и в том случае, когда люди сами проводят изменения, и когда неподвластные им обстоятельства и решения подталкивают организацию к пересмотру моделей работы.

Если руководитель позволяет сотрудникам активно участвовать в переменах, то это приводит не только к конкретным изменениям, но и к формированию у людей способности воспринимать неопределенность и сложность как должное и отношению к нововведениям как

к естественной части рабочего процесса. И это в конечном итоге определяет, в каком направлении будет развиваться та или иная компания.

## Сложные изменения

Для начала позвольте привести пример изменения, которое *не подходит* под мое определение сложного. В этом случае перемена основывалась на решениях, принятых руководителями организации, и была спущена сверху как директива. Этот пример обсуждался в качестве учебной ситуации по управлению изменениями на конференции для женщин-руководителей.

В обитой дубовыми панелями столовой вокруг стола сидели 12 женщин, и Энн, администратор крупной больницы, рассказывала случай из собственной практики — речь шла о введении программы обязательной вакцинации от гриппа во вверенном ей учреждении.

«Мы осуществляли управление изменениями по всем правилам, — говорила Энн. — Мы связали его с миссией — “Наша приоритетная задача — служение пациентам” — и организовали масштабную информационную кампанию по поводу случаев гриппа в больнице. Затем мы провели вакцинацию наших сотрудников в рабочее время. Конечно, были и такие, кто уклонился, но мы отправили их в административный отпуск и урезали им зарплату за три дня. Ну а тех, кто и после этого не сделал прививку, попросту не допустили к работе. Это, — заключила докладчица, — ключ к успешному осуществлению изменений: неуклонное следование строгой методологии перемен».

По моему представлению, принуждение сотрудников больницы пройти вакцинацию от гриппа никак нельзя

считать сложным изменением. Это был вопрос убеждения и устранения препятствий, благодаря чему людям стало проще сделать прививку. В данной программе много неопределенных моментов, которые требуют оценки специалистов и координации; тем не менее вакцинация персонала больницы, безусловно, необходима и существует много примеров того, как убедить в этом людей. Данная программа не меняет структуры, процессов или подходов людей к своей работе в больнице. (Заметьте, что администрация полагается в основном на репрессивные меры: санкции, предполагающие отстранение от работы и снижение зарплаты, имеют характер принуждения.) К сожалению, процессы, которые поддерживают изменения такого рода, часто не помогают в комплексных переменах, а, наоборот, могут существенно их затронуть.

Под *сложными изменениями* я понимаю ситуации, в которых нет бесспорно правильного ответа и где причинно-следственная связь неочевидна и нелинейна. Прямые причина и следствие могут присутствовать, но не они лежат в основе таких преобразований. Любой фактор может быть и причиной, и следствием. Круговая причинность создает восходящие и нисходящие циклы обратной связи. Это та самая разница между «феррари» и бразильским тропическим лесом, о которой я упоминала в предисловии. Мы часто говорим об организациях так, словно это машины, но на самом деле они скорее подобны тропическим лесам: они больше, чем сумма составляющих, их можно познать только частично, и они выросли естественным путем, а не были произведены по чьей-то воле.

Не будем забывать, что люди живут в сложной системе и постоянно вовлечены в комплексные изменения.

Они сознательно или бессознательно получают сведения, которые меняют их подход к своей работе, взаимодействуют с родными, друзьями и сослуживцами и размышляют о мироздании. Семейная поездка на природу — это сложное мероприятие, не исключающее случайностей, как бы четко вы все ни распланировали. Люди женятся и выходят замуж, рожают детей и переезжают в другой город или даже на другой континент. Они меняют работу, заводят новых друзей и приобретают новые увлечения. Все эти жизненные перемены в той или иной степени являют собой прыжок в неизвестность.

Не важно, как тщательно вы подготовились, со сколькими людьми поговорили и сколько книг прочли, — есть вещи, которые вы просто не в силах предвидеть или сразу понять. Все знают, что невозможно предсказать каждый изгиб судьбы, поворот пути и вариант развития событий, что в жизни бывают как приятные, так и неприятные сюрпризы, внезапно появляются проблемы, требующие решения, и случаются чудеса, которые человек не мог себе даже представить. Все мы имеем богатый опыт существования в условиях неопределенности и управления сложностями.

Все это так... пока мы не приходим на работу.

## **Наследие механистического мышления**

На работе люди попадают под влияние механистического мышления, усугубленного глубоко укоренившимся стремлением к определенности и предсказуемости, — этот пережиток все еще сохраняется во многих организациях. Желание определенности в переменах ведет к избыточному планированию, недооценке обучения (и его

отсутствию) и чрезмерному вниманию к формальностям. Большинство изменений, в которые я вовлечена, требуют планирования, но при этом не могут быть распланированы полностью. Люди знают, что их организации не машины, но принципы и соображения, лежащие в основе традиционной организационной структуры, — то, как они думают о работе, — часто сформированы поколениями их предков и переданы им по наследству.

## Метафоры перемен

Метафоры лежат в основе познавательной способности человека (Lakoff and Johnsen, 1980, 2003) и оказывают влияние на наш мыслительный процесс. В пределах метафоры определенные действия и результаты возможны, а другие немислимы. Самый распространенный пример: когда люди используют метафору войны для описания деловой деятельности — «уничтожить конкурента», «подорвать позиции противника», «произвести предупредительный выстрел», — сотрудничество менее вероятно. Здесь целью является победа, что предполагает, что у вас есть противник, над которым вы стремитесь взять верх.

Манера говорить о переменах (и в повседневной жизни, и в популярной литературе) поддерживает стремление к определенности и механистическое мышление, маскируя сложность процесса. Наиболее распространены три формулировки, которые характеризуют деятельность тех, кто осуществляет изменения:

- *знать во весь опор;*
- *устанавливать новые правила; \_\_\_\_\_*
- *проповедовать новые идеи. \_\_\_\_\_*

Каждую из них стоит рассмотреть как метафору.

Когда я спрашиваю у людей, какой образ приходит им в голову, когда они слышат выражение «*гнать во весь опор*», то часто слышу два ответа: ковбой на коне, который гонит стадо скота; и автомобиль, на огромной скорости мчащийся по дороге. При этом я определенно чувствую себя объектом перемен, как будто бегу вперед, чтобы избежать удара кнута. Я также вижу поездку на машине по гладкой дороге, которая заканчивается тем, что человек безнадежно теряется, обнаружив непредвиденное препятствие: ну вот, придется отправляться в объезд.

«*Устанавливать новые правила*» звучит очень просто (так же просто, как вынуть старую деталь и заменить ее другой). Это фигуральное выражение маскирует сложность и запутанность любого коренного преобразования. Глагол «устанавливать» как метафора — это логическое продолжение укоренившегося в мире бизнеса представления об организациях как об огромных машинах — и ведет нас к той же ошибке. Оно ориентирует людей на чрезмерно острую реакцию при возникновении проблем (а они всегда случаются).

Выражение «*проповедовать новые идеи*» напоминает о миссионерах, чья цель — убедить людей в существовании одной-единственной истины, которая затмевает все остальные богословские учения. Я ни в коем случае не комментирую религиозные верования. Но если говорить о метафоре перемен, то проповедник-реформатор искренне считает, что несет остальным свет знания. То есть предполагается, что до него люди прозябали во тьме невежества, а такое мало кому понравится.

Эти метафоры не помогают при сложных изменениях, поскольку ограничивают наше мышление и маскируют

работу, которая требуется для того, чтобы изменить систему.

Наследие механистического мышления + стремление к определенности + метафоры, скрывающие сложность процесса, — в сумме все это затрудняет принятие того факта, что сложные изменения сопряжены с большими трудностями, а также не позволяет ясно видеть возможности, заложенные в изменяемой системе.

Давайте перечислим, какие факторы играют роль в любой существенной перемене:

- обучение;
- отсутствие обучения;
- обнаружение проблем;
- понимание проблем;
- изучение предположений;
- обнаружение потенциальных решений;
- выработка потенциальных решений;
- рассмотрение структур, их дополнение, перемещение, усиление и ослабление;
- рассмотрение принципов деятельности, их дополнение, регулирование и отказ от них;
- создание новых руководящих правил;
- ослабление и усиление ограничений;
- обновление мировоззрения;
- обнаружение лучших способов работы;
- сотрудничество;
- попытки и неудачи;
- и неизвестное.

Изменить организацию — не то же самое, что переоборудовать машину. Невозможно на старте представить

каждый поворот событий и точно предсказать конечный пункт — так же как и увидеть весь потенциал прямо здесь и сейчас. Но вполне реально изучить обстоятельства, просчитать различные варианты результата и установить ограничения.

## Власть

Три фактора, которые обсуждались выше (наследие механистического мышления; стремление к определенности; метафоры, скрывающие сложность), толкают организацию к изменениям, находящимся под линией. Однако какими окажутся перемены — позитивными или негативными, — обусловлено в первую очередь тем, как люди на всех ступенях организации используют власть.

В своей известной статье 1959 г. Джон Френч и Бертрам Рейвен определяют власть через призму общественного влияния — как способность человека воздействовать на поведение, мировоззрение и убеждения других. Основываясь на собственных исследованиях, они выделяют пять типов власти и позже добавляют шестой: *принуждающая, вознаграждающая, легитимная, референтная, экспертная и информационная*.

Некоторые формы власти хорошо нам знакомы и легко узнаваемы. Менеджеры имеют легитимную власть, предоставленную им организацией, чтобы распределять бюджет, регламентировать рабочие процессы, поручать выполнение проектов и нанимать и увольнять сотрудников. Также они могут поощрять сотрудников — премировать их и продвигать по службе, давать выгодные заказы и повышать зарплату — или же, напротив, лишать