

## Содержание

---

Вступительное слово .....	3
Предисловие. На пороге перемен .....	9

### *Часть первая*

Глава первая. Резилентность (способность) к переменам	35
Глава вторая. Страх перемен .....	61
Глава третья. Главный секрет резилентности к изменениям: вовлеченность .....	91

### *Часть вторая*

Глава четвертая. Вы готовы к будущему? .....	103
Глава пятая. Рассмотрите причины! .....	109
Глава шестая. Проведите анализ! .....	123
Глава седьмая. Пересмотрите концепцию! .....	138
Глава восьмая. Создайте условия! .....	160
Глава девятая. Станьте хозяином! .....	177

### *Часть третья*

Глава десятая. Лидерство в основе резилентности к переменам .....	195
Глава одиннадцатая. Резилентность к переменам как образ жизни .....	226
Выражение признательности .....	238

## ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

---

*Не позволяйте тому, что вы знаете, ограничить то,  
что вы способны вообразить.*

Уильям Тейлор

---

**В**от уже тридцать лет — изначально как молодой редактор журнала Harvard Business Review, затем соучредитель журнала Fast Company, а ныне писатель и лектор — я размышляю и пишу на сложную тему кардинальных изменений бизнеса. Периодически (и, к сожалению, достаточно редко) мне встречаются теоретики, консультанты-практики или издания, способные заметно повлиять на мое представление о разрушительных силах вокруг нас и выявить трудности, возникающие перед теми руководителями, которые стремятся не только поставить подобные силы себе на службу, но и обновить собственное мировоззрение. Вот почему я восхищаюсь Лиором Арусси, идейным вдохновителем, консультантом, автором книг и глашатаем эпохи непрерывных преобразований в бизнесе. Его проекты, методика и рекомендации воспринимаются мной как манифест о насущной потребности в изменениях и о необходимости их воплощения в жизнь.

Прежде чем приступить к анализу ключевых аспектов новой книги Л. Арусси и ее роли в формировании «картины мира» в вопросах конкуренции и лидерства в настоящем, мне хотелось бы ненадолго вернуться в прошлое. В середине девяностых, сразу после выхода в свет первого

номера журнала Fast Company, мы организовали крупную конференцию на тему «Как совершить переворот в успешной компании?». Мероприятие не являлось форумом молодых, горячих энтузиастов из Кремниевой долины, жаждущих взять в свои руки бразды правления бизнесом (хотя именно они и были целевой аудиторией журнала). Это было совещание стратегов, технологов, маркетологов из организаций, которые трудились десятки лет и являлись лидерами в своих отраслях. Участники чувствовали, что в их среде воцарилась атмосфера неустойчивости и потрясений, радикальных сдвигов на рынке товаров и услуг, в технологиях и в культуре. Они были полны решимости признать полезность преобразований, пересмотреть аспекты ведения собственного бизнеса и достижения результатов. Сегодня, по прошествии двух с лишним десятков лет, этот вопрос стал более актуальным и злободневным, чем когда-либо. Проведение устойчивых, значимых изменений, опирающихся на прошлые достижения, даже если вы руководствуетесь совершенно новым видением будущего, становится определяющей целью нашего поколения. Это ключевая обязанность каждого современного лидера, а также и основная его трудность, путь к преодолению которой Лиор Арусси предлагает в своей книге.

Как подготовить почву для восприятия концепции, изложенной в этой долгожданной, провокационной и невероятно полезной книге? Пожалуй, лучшее, что я могу сделать, — это акцентировать внимание на нескольких ключевых уроках, которые я из нее извлек, идей, которые, на мой взгляд, окажутся наиболее ценными для тех, кто ее прочтет. Готов признать, что аргументы, которые лично я считаю особенно провоцирующими или поразительными, не произведут на вас столь же сильного впечатления. В книге огромное количество оригинальных мыслей и такая палитра ярких примеров из реальной жизни и полезных советов, что

ее содержание приведет каждого к собственным выводам, слегка отличающимся от заключений других читателей.

Первый из сделанных мной главных выводов таков: *мы живем в мире, где ничему заурядному просто нет места.* Результаты проведенного Лиором исследования показывают, что процессы изменений, разрушений и новаторства требуют уникального подхода от компаний, отраслей и от самих лидеров. Вы не сможете добиться значительных успехов, если будете довольствоваться тем, что делаете свое дело немного лучше, чем все остальные, или слегка иначе, чем делали это в прошлом. Цель уже не в том, чтобы быть самым успешным в направлении, которым занимаются другие коллективы и структуры. Вам нужно быть *единственным* в той сфере, которую вы осваиваете. Что вы можете пообещать такого, чего не может никто, кроме вас? Что можете предоставить только вы и никто другой? Что вы готовы сделать — для клиентов, партнеров, ваших коллег, — чего конкуренты просто не смогут или не захотят осуществить? Это вопросы, которые помогут вам изобрести будущее. И эта книга поможет вам обнаружить ответы на них.

В то же время следует честно признать, что от подобных вопросов большинству из нас становится не по себе. И это подводит к моему второму выводу: *чем больше все меняется, тем сильнее становятся укоренившиеся страхи и возражения против изменений.* Книгу Л. Арусси отличает освежающе честное отношение к препятствиям, как организационным, так и личностным. Они мешают осознать, какие изменения следует произвести, как проявить психологическую и эмоциональную готовность сделать то, что для этого необходимо. Но давайте не будем верить Лиору на слово, а вслушаемся в голос давних времен, совершим еще один короткий визит в прошлое. Если вы отыщете самый первый номер журнала *Fast Company*, то найдете чрезвычайно любопытную статью, написанную Е. Ф. Боричем,

сыном основателя Milwaukee Gear Company, очень успешной производственной компании на Среднем Западе, ярким «двигателем», представителем сторонников изменений. У бизнесмена постоянно возникали всевозможные смелые мысли по поводу новых рынков сбыта, работы с клиентами, реорганизации рабочей силы. Но каждая предложенная им идея наталкивалась на сопротивление, возражения и опасения.

Поэтому он сел и написал статью, которую мы с радостью напечатали. Она называлась «50 причин, объясняющих, почему мы не можем измениться». В статье не было ни предисловия, ни заключения, только пронумерованный список (от 1 до 50) всех опасений и жалоб, которые Боричу приходилось выслушивать. Наиболее забавной особенностью списка было то, что очень многие возражения противоречили друг другу. Причина № 1: «Мы никогда не делали этого раньше». Причина № 4: «Мы уже пробовали это раньше». Причина № 7: «Это не будет работать в мелкой компании». Причина № 8: «Это не будет работать в крупной компании». Одну за другой он перечислял 50 причин, каждая последующая еще более противоречивая, чем предыдущая.

А теперь кульминационный момент: мы издали эту статью в первом номере нашего журнала в девяностые годы, более двадцати лет назад. Но скажу честно, что мы всего лишь перепечатали материал, который Е. Ф. Борич опубликовал в 1969 году, около пятидесяти лет тому назад. Суть нашего тогдашнего обращения и моего нынешнего послания читателям книги Лиора состоит в том, что все мы живем в мире, где из всех возможных стратегий стремление играть без риска может оказаться самым опасным. Изменения начинают происходить тогда, когда лидеры убеждают себя и своих коллег в том, что риск попробовать что-то новое на самом деле не столь велик, как цена, которую придется заплатить за упрямое сохранение статус-кво.

Я не упомянул несколько ключевых моментов, на которые можно было бы обратить ваше внимание, веских доводов, которые формируют мое представление о трудностях лидерства, возникающих перед каждым из нас. Но мне хочется, чтобы вы сами погрузились в эту книгу и отыскиали то, что вызовет у вас самый активный отклик. В заключение, однако, хотелось бы акцентировать внимание на том, что кажется мне самой важной мыслью автора. Когда мы подходим к бизнесу словно к интеллектуальному или финансовому эксперименту, многие из нас не слишком задумываются о том, что сложная работа по проведению кардинальных перемен всегда начинается с изменений самого себя. Иначе говоря, *вы не сможете произвести радикальных преобразований в своем деле, если не будете готовы вести борьбу за осуществление глубоких перемен в самом себе.*

По этой причине я твердо убежден в том, что наиболее результативные лидеры питают ненасытную жажду знаний. Само собой, им хочется сделать свои компании и бренды более привлекательными: в наш век всепоглощающих технологий это стало одной из самых насущных задач. Но для этого им необходимо *сохранить интерес* — к дерзким новым идеям, к малозаметным жестам, посылающим важные сигналы, к основной миссии своего начинания и ко всем новым способам осуществления данной миссии. Если вы не превратитесь в жадного к знаниям ученика, то не сможете стать выдающимся лидером, особенно в эпоху переустройства. Сегодня авторитетным заправилам сложно сделать так, чтобы все сильные стороны, позволившие им выбиться из серой массы, — стратегическое мышление, практические навыки, ответственность — не встали на пути инноваций, необходимых для создания более привлекательного будущего. Проще говоря, вы не можете позволить тому, что вы знаете, ограничить перспективы будущего, к которому вы стремитесь.

Данная книга — мощный инструмент, призванный помочь вам переосмыслить то, что может произойти в будущем, а также накапливать опыт так же быстро, как изменяется мир. Я настоятельно рекомендую вам не просто прочесть ее, но тщательно проштудировать, поработать над ней, найти как верные, так и неочевидные способы поставить ее содержание на службу вашему бизнесу и карьере. Эта книга поможет не допустить, чтобы ваши знания мешали вашему воображению.

*Билл Тейлор,*  
соучредитель и редактор журнала Fast Company,  
автор недавно вышедшей книги  
«Просто гениально! Что великие компании делают не как все»

## ПРЕДИСЛОВИЕ.

### На пороге перемен

**К**нига, которую вы держите в руках, не о полном преобразовании мира. Это книга о переменах в ВАШЕЙ жизни. Переменах, с которыми вы будете сталкиваться ежедневно. Переменах, которых вы не сможете избежать и необходимость которых не сразу захотите признать. Эта книга призвана убедить вас в том, что вы сумеете стать полновластным хозяином грядущих изменений ранее, чем они одержат победу над вами.

Масштабность происходящих вокруг процессов настолько грандиозна, что часто мы, как говорится, «за деревьями леса не видим». Объемы перемен уже не ограничиваются появлением «нескольких свежих стволов в знакомом лесу». Сегодня на месте старых посадок подрастают молодые. А затем на их месте вырастет новая роща, и так ежедневно до конца нашей жизни. Готовы ли вы к таким перспективам? Эта книга расскажет вам о том, как избавиться от страха перед новой «порослью» новшеств, а также научит получать удовольствие и удовлетворение от осознания себя ее владельцем. Вы узнаете о том, как найти в кардинальных переменах высокий смысл, и сумеете направить их на осуществление вашего главного предназначения. Если вы готовы узнать, как сделать преобразования катализаторами вашей жизни и бизнеса, продолжайте чтение.



В 1888 году Берта Бенц, жена основателя компании Mercedes-Benz Карла Бенца, чтобы навестить своих родителей, проехала за рулем одного из его авто около сотни километров. Она не посчитала нужным известить мужа о своем намерении преодолеть на автомобиле такое расстояние, ведь ранее никто не пытался сделать ничего подобного. Эта поездка стала в XIX веке не только впечатляющим достижением самолюбивой женщины, но и подлинным технологическим прорывом — той вехой, с которой началось превращение автомобиля в основной вид транспорта.

Через 125 лет после этого — в 2013 году — другой «мерседес» проехал такое же расстояние.

Но на этот раз... без водителя.

Существует масса технологических и правовых барьеров, которые предстоит преодолеть всем нам, прежде чем беспилотные автомобили станут нормой. Но вообразите на миг, как сильно это повлияет на такие сферы, как автомобилестроение, перевозки и транспорт, не говоря о сопутствующих им. Новая технология не только изменит образ жизни, но и приведет к кардинальным преобразованиям в дорожном движении, в проектировании и строительстве городов.

В конечном итоге появится новый стиль жизни и приятный способ передвижения. Вы готовы к подобному изменению? С нетерпением ждете его прихода? Или вы не хотите, чтобы оно произошло?

Этим изменением дело не ограничится. Люди, занятые в сфере архитектуры, в строительстве, на транспорте, не единственные, кому угрожает узурпация их рабочих мест новыми технологиями. Радикальным преобразованиям подвергаются самые разные отрасли — от туризма и розничной торговли до образования, музыки и здравоохранения. Технологические инновации становятся причиной эволюции вкусов потребителей и появления новых моделей

бизнеса, таких, к примеру, как «экономика по требованию». И все это не мимолетные тенденции. Это наша новая реальность.

Изменения больше не являются исключениями, они стали нормой. И если вы не возьмете управление ими в свои руки, они станут управлять вами.

Другими словами, мы уже стоим на пороге перемен.

Когда вы размышляете о новом образе жизни, возникает один вопрос, требующий особого внимания: скольким изменениям вы противитесь в данный момент на работе, в личной жизни, в заботе о здоровье?

Сколько времени и усилий вы тратите на борьбу с переустройством вместо того, чтобы объективно оценить его полезность? Вы хотя бы осознаете свою естественную склонность сопротивляться переменам?

Обычно мы боремся с изменениями разными способами: демонстрируем неприязнь, сражаемся в открытую, бежим от них, отвергаем, игнорируем и занимаем по отношению к ним пассивно-агрессивную позицию. Возникает впечатление, что от природы нам свойственно не встречать новое с распростертыми объятьями, а сражаться с ним. Однако нужно признать, что подобная борьба чрезвычайно утомительна и, как правило, мы терпим в ней поражение, пересекая финишную линию вместе с последними «лузерами». Но даже в единичных случаях, когда нам удается одержать победу, она оказывается пирровой. Потому что такого рода победа означает, что мы теряем собственную востребованность. Тянемся позади всех. Или, если сказать короче, мы должны найти более эффективный путь. Нужно перестать сражаться с изменениями просто ради своей склонности к сопротивлению. Нам следует пойти навстречу тому, что будет дальше, и научиться получать удовольствие от этого путешествия. Вы готовы к этому? Тогда вперед!



Адаптироваться к переустройству крайне необходимо для выживания как в бизнесе, так и в быту, однако результаты бесчисленных исследований показывают, что изменения в личности и в созданных ею структурах происходят с большим трудом. Почему?

Преобразование создает кризис индивидуальности, целостности. Когда нам навязывают «новые способы ведения дел», обычно мы связываем это с какими-то недостатками в нашей работе. Иначе зачем что-то менять? И поэтому даже рационально обоснованные нестандартные подходы или новоиспеченные порядки могут представлять угрозу для нашего самоуважения, уверенности в своей финансовой безопасности и системе убеждений.

Есть ли среди вас те, кто потратил годы на овладение новым устройством или технологией лишь для того, чтобы получить реальное представление о появлении некоей революционной системы? Воспользовались ли вы при этом помощью нанятой команды крутых молодых специалистов, занимавшихся вашим образованием? Сможете ли вы теперь идти в ногу с прогрессом? Или это лишь вопрос времени, когда руководство решит заменить вас более молодыми и низкооплачиваемыми работниками? Кто продолжает тянуть лямку на ненавистной работе лишь потому, что вас откровенно пугает прыжок в неизвестное? Игнорируете ли вы советы специалистов лишь потому, что вам слишком трудно избавиться от старых привычек? (Если вы не подняли руку, значит, вы отрицаете факт своего сопротивления переменам сильнее, чем я полагал!)

Никакие научные данные и так называемые рациональные аргументы не в состоянии пробить эмоциональную стену неприятия перемен и страха перед переустройством, которые каждый из нас выстраивает вокруг себя. Но есть кое-что похлеще: вы горите желанием производить преоб-

разования, но коллеги могут быть не готовы поддержать ваш энтузиазм. И хотя лишь несколько человек будут ставить вам палки в колеса, миллионы долларов, потраченных вами на внедрение изменений, уйдут в песок.

Не одно десятилетие ведущие психологи и теоретики менеджмента ломают головы над сложной темой перемен. Но разве предлагаемые ими идеи привели к успешному осуществлению каких-нибудь инициатив и преобразований? Для получения ответа на этот вопрос основанная мной консалтинговая компания Strativity по заказу журнала Harvard Business Review провела специальное исследование. Мы сравнили текущее положение с внедрением программ изменений в 422 организациях. Результаты оказались шокирующими.

Выяснилось, что усилия, вложенные в изменение предприятий, оказываются успешными всего в 9 % случаев. Да, это не опечатка: *попытки проведения преобразований оказываются успешными менее чем в 1 из 10 случаев*, несмотря на все полезные (но чисто теоретические) советы авторов книг о трансформации бизнеса. Если бы Strativity действовала с такой же результативностью, мы пошли бы ко дну в первый год нашего существования.

Совершенно очевидно, что современным предпринимателям требуется другой подход.

На протяжении последних 15 лет мы с моими коллегами помогаем бизнесменам реализовывать инициативы по проведению глубоких, кардинальных изменений, призванных улучшать схемы взаимодействия потребителей с поставщиками продукции и повышать прибыльность наших клиентов. После того как под нашим контролем было проведено более 200 успешных преобразований в компаниях из списка Fortune 500, мы пришли к однозначному выводу: необходимо обновить тактику изменений. Безапелляционные заявления общего характера ни к чему не приводят.

Директивные указания сверху не помогают производить необходимые перемены.

Наши выводы касаются не только руководителей. Я написал эту книгу для каждого, кто сталкивается с необходимостью что-то изменить, а не только для тех, кто возглавляет инициативы организационных преобразований. (Намекаю: это значит, для всех нас.) Как для работников так называемой первой линии, непосредственно контактирующих с клиентами, так и для фрилансеров способность адаптироваться как можно быстрее станет самым важным навыком, который потребуется им в ближайшем будущем. Мы не в состоянии предсказать, что именно оно принесет нам, но, судя по всему, те, кто будет охотно идти навстречу изменениям, пожнут самые щедрые плоды финансовой стабильности и востребованности на рынке.

Хотя решение о проведении «революции» может исходить и от лидеров компании, и от тех, кто посылает нам формы 1099\*, каждый из нас должен осуществлять эти перемены внутри себя. Другими словами, ни ваш менеджер, ни ваш клиент не обязаны побуждать вас перевоплотиться. Вы сами в состоянии овладеть тем, что в XXI веке может оказаться самым важным: умением преобразоваться.

## **Вы открыты для изменений?**

Представьте на миг вашу любимую музыкальную группу. Вы знаете, которую я имею в виду. Ту самую, чья музыка всегда помогает вам праздновать победы и оправляться после неудач. Когда вы услышали ее впервые? Сколько вам было лет?

---

\* Форма 1099 MISC высылается плательщиком всем, кто получил от него больше \$600 дохода за год. Получатель использует эти данные для декларирования своих доходов.