

СОДЕРЖАНИЕ

Введение. День, изменивший все	7
<i>Персональный практикум</i>	11

I. ПОНИМАНИЕ ПЕРЕМЕН

1. Стоимость несостоявшихся перемен	15
2. Перемены в современном мире	22
3. Перемены и переход	28
4. Кривая перемен	35
5. Хьюстон, у нас проблема	39
6. Усталость от перемен	45
<i>Ваш персональный практикум</i>	49

II. СТРАХ + НЕУДАЧА + УСТАЛОСТЬ: НЕЙРОБИОЛОГИЯ ПЕРЕМЕН

7. Мозг и переменны	56
8. Мозжечковая миндалина: наш внутренний Цыпленок Цыпа	56
9. Энторинальная кора: наш персональный GPS	63
10. Базальные ганглии: фабрика наших привычек	69
11. Поводок эпиталамуса: наш центр предотвращения неудач	75
12. Опасный биологический коктейль	82
<i>Ваш персональный практикум</i>	86

**III. НОВАЯ МОДЕЛЬ ПЕРЕМЕН И ПЕРЕХОДА:
CHANGE QUEST**

13. Модель Change Quest: гора вместо ущелья..... 91
14. Участники путешествия по маршруту перемен 98
15. Движение сразу по нескольким маршрутам перемен 106
 Ваш персональный практикум 111

IV. СТРАТЕГИИ УСПЕШНОГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕН

16. Советы для путешественников 115
17. Инструментарий лидера 132
18. Функции проводника 156
 Ваш персональный практикум 175

**V. ДАЛЬНЕЙШИЙ ПУТЬ:
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ РОСТ И СОЗНАНИЕ**

19. Рост организаций: кривая Гренье 179
20. Сознание организации:
 как стать бирюзовой компанией 188
 Ваш персональный практикум 195
Заключение. Последние идеи о переменях 197
Слова благодарности 201
Об авторе 203

ВВЕДЕНИЕ

ДЕНЬ, ИЗМЕНИВШИЙ ВСЕ

Меня разбудило сообщение от босса: «В Лос-Анджелес ехать не надо. Отмени тренинг. Поскорее приезжай в офис». Никаких объяснений, никаких деталей. Я почувствовала недоброе. Что случилось? Что не так? Может быть, я что-то натворила? Но, как ни напрягала я свой мозг, мне ничего не приходило в голову. Я быстро выскочила за дверь и помчалась в офис. Как обычно, по дороге в офис я включила радио и, к своему удивлению, услышала, что компания, на которую я работала в то время (Lynda.com), была приобретена LinkedIn.

Подождите, как это?! Я даже не подозревала об этом, хотя работала заместителем директора по кадрам. Я была в полном замешательстве.

Вместе с тем я была очень рада. За месяц до этого я видела выступление генерального директора LinkedIn Джеффа Вайнера на конференции Wisdom 2.0, и на меня произвели большое впечатление его лидерские качества и декларируемые принципы. После его выступления я сказала подруге: «Мне бы очень хотелось когда-нибудь поработать в этой компании». И вот я ехала в свой офис, моя голова была наполнена самыми позитивными мыслями типа: «Это же так здорово! О работе в такой компании можно только мечтать. Не могу дождаться, когда это случится».

Приехав, я сразу направилась в кабинет начальницы. Она усадила меня и рассказала о предстоящем слиянии. Процеду-

ра была очень быстрой и должна была завершиться за 30 дней (это едва ли не рекорд скорости в осуществлении сделок такого масштаба). Я получаю повышение и приличный пакет акций и назначаюсь в головной офис отдела обучения и развития. Услышав это, я даже растерялась, но шок быстро сменился радостью.

Затем начальница объяснила мне, что только я и еще двое моих коллег получили предложение работать в LinkedIn, остальные 50 членов нашей команды останутся за бортом в тот день, когда сделка будет завершена. Обычно так и бывает: отдел кадров и бухгалтерия оказываются лишними при вливании одной компании в другую, однако я не могла избавиться от чувства разочарования и горечи. Я теряла многих друзей и коллег, с которыми работала плечом к плечу на протяжении четырех лет.

В продолжение разговора начальница сказала, что отдел обучения и развития базируется в Саннивеле, в пятистах милях от нас, и поначалу мне придется ездить туда раз в неделю, остальное время работая удаленно, пока все не наладится. Теперь я буду подчиняться человеку, которого никогда не видела. Это лишь усугубило мою тревогу и чувство растерянности.

Этот разговор занял менее десяти минут, однако он изменил всю мою жизнь. Буквально всю. Проекты, над которыми я работала, остановились. Люди, с которыми сотрудничала, переведены или уволены. Карьерный план, который строила для себя, устарел. И даже человек, которому я подчинялась, сменился.

Когда сделка была завершена, я пережила еще большие перемены, начиная с адреса почтового ящика и ноутбука, к которому привыкла, до размеров командировочных. Мне пришлось осваивать совершенно новые процедуры запросов технической поддержки, ведения больничных листов, заказа конференц-залов и постановки квартальных целей. Мне пришлось привыкать к новой корпоративной культуре, заводить новые связи, налаживать

отношения с новым начальством, при этом стараясь демонстрировать свою полезность.

К углубленному изучению перемен с позиций нейробиологии я приступила тремя месяцами позже, и толчком послужило то обстоятельство, что я и мои коллеги испытывали в жизни то, что никоим образом не описывалось хорошо известными теориями и моделями перемен — да-да, теми самыми моделями и теориями, которыми я до той поры пичкала своих слушателей.

Теперь я переживала крупнейший перелом в своей профессиональной жизни, перелом внезапный, неподготовленный и никак не могла понять, почему существующие модели не предусматривали того, что происходило со мной. Но я была бы не до конца честной, если бы не уточнила, что мне повезло. В моем случае перемены оказались самыми благотворными: я была обеспечена работой и гарантией будущего, в отличие от тысяч служащих, ежегодно теряющих работу.

Было ясно, что мы что-то упустили в своих знаниях, касающихся перемен, поэтому я решила разобраться в этом. Кроме того, как раз в то время вышла моя книга о применении нейробиологии в обучении, и было как нельзя кстати продолжить исследования в том же направлении. Я понимала, что изучать перемены на собственном опыте очень полезно, потому что могла найти такие примеры, которые были бы применимы к другим организациям.

То, что я обнаружила, изумило меня. В нашем мозге есть несколько структур, которые призваны защищать нас от потенциально опасных последствий перемен. Люди от природы запрограммированы сопротивляться переменам, и каждый раз, когда в нашей жизни что-то меняется, это происходит вопреки нашей биологии. Существует статистика, доказывающая, что каждый год от 50 до 70 % всех реформаторских инициатив, предпринимаемых для того, чтобы что-то изменить, заканчиваются неудачей. Я считаю, что мы можем существенно снизить эту цифру,

если будем учитывать человеческую биологию и сумеем обуздать силу нашего мозга, чтобы она способствовала, а не препятствовала переменам.

Эта книга содержит результаты проведенного мною анализа многочисленных академических и корпоративных исследований, а также интервью с руководителями различных организаций. Кульминацией книги является новая модель перемен, которую я назвала Change Quest («Квест перемен»). В результате синтеза этих идей я предлагаю практические рекомендации, которыми вы можете пользоваться. Дело в том, что переменны влияют на нас изо дня в день как на работе, так и дома. Если мы знаем, что от природы запрограммированы на сопротивление переменам, и, что еще более важно, знаем, как преодолеть его, это будет нам служить на протяжении всей жизни.

Данная книга будет полезна любому из вас, где бы вы ни работали и чем бы ни занимались. Независимо от того, сами вы осуществляете реформы или они навязываются вам, вы найдете здесь полезные советы и стратегии, которые можете сразу же начать применять. Кроме того, я использовала эти научные исследования для создания новых учебных программ для руководителей и служащих, которые с исключительной эффективностью применялись в самых разных организациях и отраслях экономики по всему миру.

Если хотите узнать больше, посетите сайт www.Training.BrittAndreatta.com.

Эта книга разделена на пять частей:

- I. Сначала мы разберемся с тем, как выглядят переменны в современных организациях.
- II. Затем углубимся в нейробиологию перемен и узнаем, почему переменны вызывают страх, усталость и ведут к неудачам.

- III. Далее я представлю новую модель Change Quest, которая синтезирует все эти находки, превращая их в эффективный инструмент.
- IV. Я также поделюсь своими советами и стратегиями для работников и руководителей всех уровней, отвечающих за организацию перемен.
- V. В завершение проведем обзор факторов, которые будут стимулировать перемены в вашей организации в предстоящие годы.



Персональный практикум

Прежде чем написать книгу, я излагала этот материал на семинарах и курсах, которые проводила для менеджеров и служащих, а также представляла эти идеи на всевозможных конференциях. Во время «живых» занятий я старалась подавать материал так, чтобы слушатели могли применить его к своему личному опыту. При этом я опиралась на исследования, послужившие основой для моей предыдущей книги «Запрограммированные на рост: Как наука о мозге помогает овладеть любым навыком».

Когда абстрактные понятия вы применяете к своему опыту, это позволяет лучше понять и запомнить материал, а также начать мыслить и действовать по-новому и понемногу изменять свое поведение. Чтобы воспроизвести эту манеру обучения здесь, в конце каждого раздела вы найдете помеченную лампочкой врезку, названную «Ваш персональный практикум». Эти врезки включают инструкции по применению материала к текущим или ожидаемым переменам в вашей жизни. Я рекомендую вам ис-

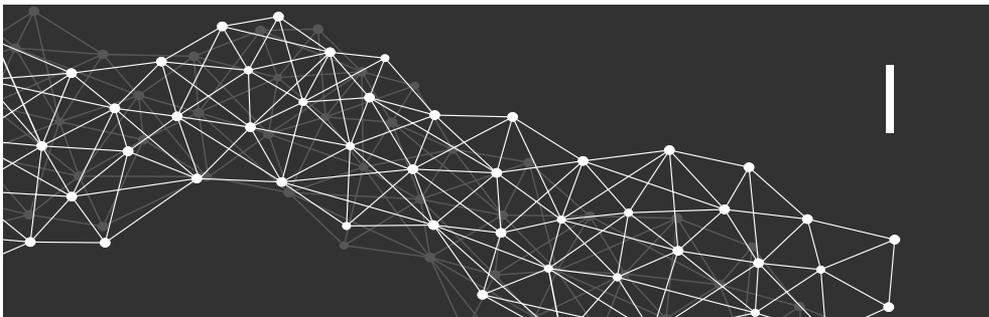
пользовать эти уроки для того, чтобы набраться уверенности и компетентности в отношении перемен. К концу книги у вас будет готов план реализации успешных перемен, что позволит вам сохранять уверенность и стабильность в условиях любых преобразований.

Чтобы облегчить эту задачу, вы можете также бесплатно скачать специальную рабочую тетрадь для заполнения в формате PDF (www.BrittAndreatta.com/Wired-to-Resist).

Совет. Чтобы достичь максимального эффекта, найдите партнера, с которым вы могли бы делиться этим материалом. Совместное обучение обычно способствует долговременной памяти, и, когда вы работаете в сотрудничестве с кем-то, это помогает каждому из вас достигать более глубокого понимания материала. Поэтому предложите другу или коллеге, которому также приходится переживать перемены (по сути, любому человеку), заняться этим обучением вместе.

Кроме того, я разработала полную учебную программу по модели Change Quest. Она включает в себя презентации, видеоматериалы, практические занятия, а также экземпляр этой книги. Если вы хотите реализовать такого рода обучение в своей организации, пожалуйста, обратитесь на сайт www.Training.BrittAndreatta.com.

Примечание в отношении обложки. В науке перемены обозначаются символом Δ , или дельта. Когда я училась в колледже, мы использовали символ Δ в наших научных работах, но он также используется как сокращение, обозначающее само понятие изменения или разницы. Кроме того, треугольник совпадает по форме с предупреждающими дорожными знаками, а также обозначает гору, которую можно преодолеть. Мне показалось, что все эти понятия имеют отношение к нейробиологии перемен, нашему биологическому сопротивлению переменам и нашей способности пройти путь перемен.



ПОНИМАНИЕ ПЕРЕМЕН

*Выживает не сильнейший и умнейший из видов,
а самый приспособленный к переменам.*

Чарльз Дарвин,
биолог и автор книги «О происхождении видов»

1
СТОИМОСТЬ
НЕСОСТОЯВШИХСЯ ПЕРЕМЕН

Оканчивающиеся крахом перемены обходятся нам ежегодно в триллионы долларов. Некоторые из этих крахов общеизвестны в силу своей зрелищности или масштабности. Вспомним хотя бы веб-сайт HealthCare.gov или смартфон Galaxy Note 7 от Samsung, обошедшиеся соответственно в 840 миллионов и 5 миллионов долларов. Вспомним эпическую неудачу ребрендинга JC Penney или банкротство книжных магазинов Borders после нескольких стратегических ошибок. Эти примеры неудачных реформ были в заголовках новостей в течение недель.

Столь же дорогостоящие, но менее известные неудачи постигают множество организаций по всему миру, но о них известно только тем людям, которые в них работают. Например, одна фармацевтическая компания потратила миллионы долларов на реализацию новой системы планирования ресурсов и после трех попыток так и не смогла достичь успеха, а одной глобальной IT-компании пришлось отказаться от дорогостоящей реформы аттестации сотрудников, после того как в последнюю минут кто-то в руководстве высказался категорически против нее.

Неудачные преобразования можно наблюдать во всех отраслях и организациях всех уровней. Они могут иметь место в любых подразделениях: от отдела маркетинга до отдела кадров, от производственного сектора до сектора юридических услуг. Иссле-

дования показывают, что 50—70 % иницируемых перемен оканчиваются неудачей. Это много. Ведь перемены совершаются не по спонтанной прихоти какого-то идиота. Они тщательно разрабатываются опытными руководителями и экспертами. Информация фиксируется, анализируется, выстраиваются четкие планы.

И при всем этом от половины до трех четвертей всех перемен терпят крах... дорогостоящий и порой очень зрелищный.

Причин для неудач может быть очень много. По данным глобальной консалтинговой компании McKinsey&Company, существует три формы неудач:

- **Неспособность начать**, что указывает на слишком сильное изначальное сопротивление, не позволившее запланированным переменам осуществиться.
- **Неспособность удержаться:** это происходит, когда хорошая идея успешно стартует, но ей недостает поддержки, чтобы она могла стать неотъемлемой частью повседневной работы или культуры организации.
- **Неспособность к росту**, имеющая место, когда перемены не могут успешно масштабироваться по мере роста организации.

Непредвиденные последствия

Финансовые издержки неудачных перемен — не единственные последствия. Окончившиеся неудачей инициативы реформ могут породить волновой эффект, который подрывает как удовлетворенность клиентов, так и лояльность служащих. Более того, если плохое управление переменами приобретает системный характер, это может привести к тому, что служащие потеряют веру в своих руководителей и в будущее организации. В результате их вовлеченность сходит на нет и они бегут из компании.

Это является проблемой в Соединенных Штатах. Как показывают данные американского Бюро трудовой статистики, в настоящее время существует избыток вакантных рабочих мест, что дает возможность служащим с большей легкостью переходить с места на место. Но это касается и всего мира. Согласно глобальному исследованию, проведенному в 2015 году компанией Globoforce, специалисты по трудовым ресурсам своими главными проблемами называют высокую текучесть кадров и низкий уровень вовлеченности работников.

Исследователи изучали издержки активной невовлеченности служащих, и, согласно оценкам Gallup, на каждого активно невовлеченного работника они составляют 3400 долларов в расчете на каждые 10 000 долларов зарплаты, то есть 34 %. Организация Gallup известна своими глобальными исследованиями, касающимися степени вовлеченности служащих. В своем докладе о положении дел на американских предприятиях они выделили три типа работников:

- **Вовлеченные.** «Вовлеченные служащие работают с усердием и ощущают глубокую связь со своей компанией. Они занимаются инновациями и двигают организацию вперед». Исследование Gallup показывает, что в США в эту категорию попадает 30 % служащих.
- **Невовлеченные.** В категорию невовлеченных попадает 52 % служащих. Они определяются как «служащие-сомнамбулы, отсиживающие положенное время, но не вкладывающие в свою работу энергию или страсть».
- **Активно невовлеченные.** В США в эту категорию попадает примерно 18 % служащих. Они «несчастливы, и это сказывается на их работе. Своим поведением они подтачивают и расшатывают те результаты, которых достигают вовлеченные коллеги». Финансовые издержки проявляются в

опозданиях, прогулах, снижении эффективности труда и недостачах, вызываемых хищениями канцелярских принадлежностей и других ресурсов.

	Компания А США	Компания Б Денвер
Численность	3725	120
Количество активно невовлеченных работников (среднее значение 18 %)	671	22
Средняя зарплата	150 000 \$/год	50 000 \$/год
Издержки активной невовлеченности (в %)	34	34
Издержки в расчете на одного невовлеченного работника	51 000 \$/год	13 600 \$/год
Общие издержки невовлеченности	34 221 000 \$/ год	299 200 \$/год

Пример расчета издержек активной невовлеченности работников

Консультируя директоров компаний, я стараюсь помочь им разобраться в издержках активной невовлеченности служащих. Я составляю таблицу, где аналитическая информация Gallup применяется конкретно к их организации. Мне достаточно знать численность работников и среднюю зарплату в их организации, чтобы показать довольно впечатляющую картину (см. таблицы). Используя данные Gallup, я могу также показать, какое негативное влияние оказывает активная невовлеченность служащих в некоторых отраслях экономики, таких как рекламные агентства, а также в государственных секторах.

По оценкам, активно невовлеченные служащие обходятся организациям в сумму, превышающую 550 миллиардов долларов в год в одних только Соединенных Штатах. Как насчет остального

мира? Аналогичный отчет Gallup показывает, что 30 % служащих во всем мире относятся к категории активно невовлеченных. В отчете имеются конкретные данные по странам и регионам. В Индии, например, 32 % служащих являются активно невовлеченными, в ЮАР эта цифра возрастает до 35 %, а в Объединенных Арабских Эмиратах опускается до 14 %.

	Компания В Индия	Компания Г ЮАР
Численность	500	500
Количество активно невовлеченных работников (среднее значение)	160 (32 %)	225 (45 %)
Средняя зарплата	15 000 \$/год	15 000 \$/год
Издержки активной невовлеченности (в %)	34	34
Издержки в расчете на одного невовлеченного работника	5100 \$/год	5100 \$/год
Общие издержки невовлеченности	816 000 \$/год	1 147 500 \$/год

Примеры активной невовлеченности работников по регионам

Когда руководители видят общие и реальные издержки активной невовлеченности работников, они стараются создать такую рабочую среду, которая бы в большей мере вовлекала работников.

Как переменны связаны с вовлеченностью? На самом деле связь есть. Мы биологически запрограммированы на постоянство, и хаотически или стремительно меняющаяся среда может быть мощным источником стресса. Хотя мы первоначально можем реагировать на этот стресс большей сосредоточенностью и интенсивностью труда, наш мозг побуждает эмоционально и даже физически отключаться, превращая нас в сомнамбулических и несчастных служащих, о которых пишет Gallup.

Когда работники не могут найти свой путь в условиях перемен, они, как правило, уходят вообще. Расставание с активно невовлеченным работником может восприниматься как благо, однако с большей вероятностью мы теряем лучших людей, и замена хороших работников обходится гораздо дороже, чем может казаться многим руководителям.

Исследования, проведенные Обществом управления трудовыми ресурсами, обнаружили, что расходы, связанные с заменой работника, составляют от 50 до 250 % по отношению к их годовой зарплате плюс премиальные. Сюда включены расходы на рекрутинг и наем новых работников, невыполненная работа, пока вакансия остается незакрытой, и время, которое требуется новому работнику, чтобы войти в курс дела и достичь оптимальной производительности труда.

Широта процентного спектра обусловлена различиями в уровне квалификации работника. Заполнение вакансий наименее квалифицированных работников обойдется в 50 % зарплаты плюс премиальные, тогда как цена замены высококвалифицированных специалистов (например, программистов) ближе к 250 %. Эти рассуждения могут казаться слишком абстрактными, поэтому я нахожу полезным рассчитывать реальные издержки в каждом случае, чтобы руководители могли видеть действительный эффект. Чтобы понять реальное положение дел в вашей организации, используйте информацию от отдела кадров и из отраслевых источников. На веб-сайте Vonus.com есть онлайн-калькулятор «стоимости издержек текучести кадров», который позволяет вам ввести свои данные и узнать еще больше деталей. Для руководителей зачастую оказывается сюрпризом то, насколько дорого им обходится замена работников.

И не сказать, что люди не пытаются решать эту проблему. Сотни книг написаны на тему управления переменами, и тысячи консалтинговых фирм предлагают свои услуги. Можно найти

много статей, блогпостов, авторы которых пытаются расколоть этот крепкий орешек.

Рассмотрим данные, обнаруженные консалтинговой фирмой Willis Towers Watson, которая исследовала величину рентабельности затрат на реформы среди компаний Северной Америки, Азии и Европы:

- 29 % преобразований запускается без наличия какой-либо формальной структуры, которая бы их поддерживала.
- 87 % организаций-респондентов заявили, что они проводят курс обучения управлению переменами для своих менеджеров, но только в 22 % организаций признают, что этот тренинг эффективен.
- Хотя 68 % высокопоставленных руководителей говорят, что они «понимают смысл перемен», эта цифра опускается до 53 % для менеджеров среднего звена и до 40 % для линейных менеджеров.

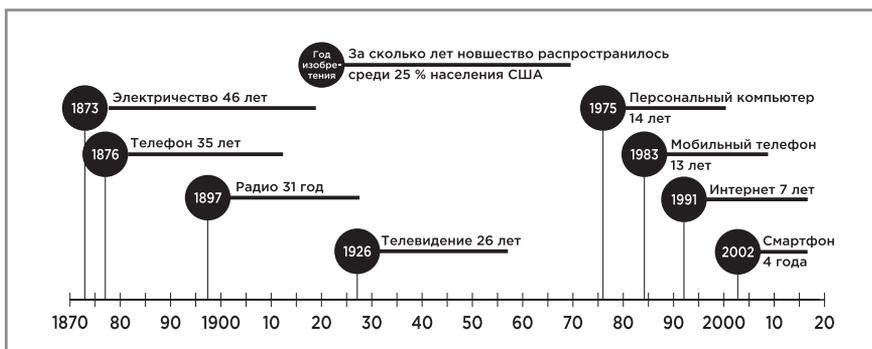
Ясно, что существует масса возможностей улучшить понимание происходящих сегодня перемен. В настоящее время лишь немногие люди занимаются изучением нейробиологии перемен, и еще меньшее количество умеет претворить эти знания в практические выводы и тренинги для руководителей. Это как раз то, что я планирую осуществить в данной книге.

2

ПЕРЕМЕНЫ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Избежать перемен невозможно. Они происходят ежедневно в организациях всех типов. Но сама природа перемен в профессиональной среде за последние годы изменилась в силу ряда факторов.

Во-первых, возросли темпы научно-технических инноваций. Если обозначить точками на временной шкале наиболее выдающиеся достижения научно-технического прогресса, то промежутки между точками становятся все меньше и меньше. При этом сокращается время, в течение которого 25 % жителей США привыкают пользоваться этими новшествами. Каждая инновация обладает способностью радикально менять жизнь общества, в том числе и методы ведения бизнеса.



Темпы признания новых технологий населением с течением времени
(источник: Singularity.com)

Сами подумайте, насколько изменилась ваша повседневная работа с появлением электронной почты и интернета и насколько повысило спрос на мобильную связь распространение смартфонов, благодаря которым в вашем кармане теперь 24 часа в сутки находится все, что вам нужно.

Кроме того, высокие технологии — это большой бизнес, а инновационные продукты от производителей компьютеров, смартфонов и программного обеспечения создают быстро меняющийся конкурентный рынок, который постоянно пополняется обновлениями и новыми версиями. Даже если перемены в вашей организации ограничиваются лишь минимумом того, что позволяет не отставать от новых технологий, то и тогда изменений более чем достаточно.

Во-вторых, научно-технический прогресс способствует развитию глобальных коммуникаций и глобального бизнеса, в результате чего многие предприятия работают в режиме 24/7 365 дней в году, потому что всегда есть служащий, который пытается дозвониться до потенциального клиента или поставщика. Даже если у вас маленькое семейное предприятие, работающее в традиционные часы, вы не можете отгородиться от всех этих перемен, оказывающих огромное влияние на ваших служащих и клиентов.

Наконец, в-третьих, капитализм по самой своей природе требует непрерывного роста и развития. Рынок наполняется потенциальными фирмами-подрывниками, и это особенно актуально в наши дни, поскольку новые технологии значительно упростили процесс создания новых предприятий в цифровой экономике. Чтобы компании могли выжить, они должны постоянно стремиться быть хоть в чем-то новее/раньше/лучше, чтобы выделяться среди конкурентов.

Перемены стремительны и нескончаемы, их можно уподобить волнам прибой, обрушивающимся на берег. Вы можете нырнуть под одну волну, но, вынырнув, продолжаете видеть гряды волн, которые, постепенно нарастая, направляются в вашу сторону. Некоторые из них могут быть маленькими, другие же способны легко сбить вас с ног, если вы не проявите осмотрительность или не реализуете необходимые умения.

Как все эти переменные отражаются на жизни среднестатистического работника? В современных организациях это может принимать множество различных форм. Перемены могут быть относительно мелкими, вроде новой телефонной системы, или совершенно ошеломляющими, вроде полного реформирования организации или редизайна всего ассортимента ее продуктов. Существует широкий спектр перемен, которые могут затрагивать рядовых служащих. Задумайтесь над тем, какие из них затронули лично вас за последние 12 месяцев:

- новая должность или роль (функция);
- новый начальник;
- переход на новое место работы;
- новый руководитель подразделения или организации;
- изменения в команде (уход старых сотрудников или приход новых);
- преобразования в соседнем подразделении, которые отражаются на работе вашего подразделения;
- изменения в государственных процессах, политике;
- внедрение новой технологии;
- попытка завоевать нового клиента или новый рынок;
- переезд в другой регион или другую страну с иными культурными нормами, законами, обычаями и, может быть, языком;
- слияние или приобретение компаний;
- геополитические изменения, влияющие на экономику в целом.

Изменения, связанные с работой, могут повлечь за собой и изменения в личной жизни: переезд в новый дом, другой район или город, может быть, перевод детей в другую школу.