The background of the entire cover is an underwater scene. A large, rusty anchor is suspended by a heavy metal chain that extends from the top of the frame down to the anchor. The anchor is positioned in the lower center of the image. The water is a deep teal color, and there are some bubbles and light reflections. In the foreground, there are large, textured rocks covered in green algae or coral. The overall mood is one of being stuck or held back, which relates to the book's theme of overcoming resistance to change.

РОБЕРТ КИГАН  
ЛИЗА ЛЭЙХИ

# НЕПРИЯТИЕ ПЕРЕМЕН

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ  
СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ  
И РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ  
ОРГАНИЗАЦИИ

# Оглавление

Предисловие к российскому изданию .....	11
Предисловие .....	13
Введение .....	19

## Часть I

### Скрытая динамика в неприятии перемен

[Глава 1] Проблема перемен: пересмотр .....	29
[Глава 2] Что такое неприятие перемен? .....	50
[Глава 3] «Мы никогда не могли выразить это словами» .....	82

## Часть II

### Преодоление неприятия перемен в организациях, у сотрудников и в командах

[Глава 4] Преодоление неприятия перемен в группах .....	111
[Глава 5] Дэвид не любит делегировать задачи .....	156
[Глава 6] Кэти не может себя сдерживать .....	181
[Глава 7] Случай в фармацевтической компании .....	209

Часть III  
Дело за вами

[Глава 8]	Раскрываем потенциал .....	245
[Глава 9]	Выявление иммунитета к изменениям .....	262
[Глава 10]	Преодолеваем иммунитет к изменениям .....	285
[Глава 11]	Выявляем коллективный иммунитет к изменениям .....	312
[Заключение]	Развивай себя сам .....	332
Благодарности .....		349
Примечания .....		354

# Проблема перемен: пересмотр

**Ч**то будет главным для руководства ваших организаций в ближайшие годы? Мы уверены: способность к саморазвитию — лично ваша, вашего персонала и ваших команд. Везде в мире — и в США, и в Европе, и в Китае, и в Индии — человеческие возможности станут важнейшей переменной в новом веке. Но руководители, которые воспринимают человеческие таланты и способности как фиксированный ресурс, который нужно искать «на стороне», ставят себя и свои организации в невыгодное положение.

А лидеры, которые спрашивают себя: «Что я могу сделать, чтобы превратить мою организацию в лучшее место в мире для *развития* способностей человека?», создают условия для успеха. Они понимают: чтобы каждый смог осуществить свою главную мечту — воспользоваться новыми возможностями и справиться с новыми вызовами, — нужно взрастить новые навыки. Такие лидеры знают, что способствует этому и что мешает.

Задача изменений и самосовершенствования часто неправильно трактуется как необходимость лучше справляться с возрастающей сложностью мира. Под словом «справляться» мы понимаем добавление новых навыков к имеющимся и расширение набора реакций на внешние вызовы. Но мы остаемся такими же, как были до того, как научились «справляться». Просто у нас возросли некоторые ресурсы. Мы научились новому, но не обязательно сделали шаг вперед в своем *развитии*. Умение справляться с проблемами — ценный навык, но его уже недостаточно, чтобы соответствовать потребностям перемен в людях.

[30]

Когда мы говорим о возросшей сложности, имеем в виду не только современный мир, но и людей, устранение разрыва между потребностями мира и возможностями/развитием человека или организации. Чтобы преодолеть этот разрыв, есть два пути. Первый — снизить сложность мира. Второй — развить наши возможности. Первое нереально. Второе считалось недоступным, особенно во взрослом возрасте.

Мы уже много лет изучаем проблемы развития комплексности сознания у взрослых. Наши изыскания помогут вам лучше понять себя и тех, кто работает рядом с вами или на вас. Вы получите новый взгляд на границы человеческих возможностей, то есть область, к которой будет приковано внимание завтрашних успешных руководителей.

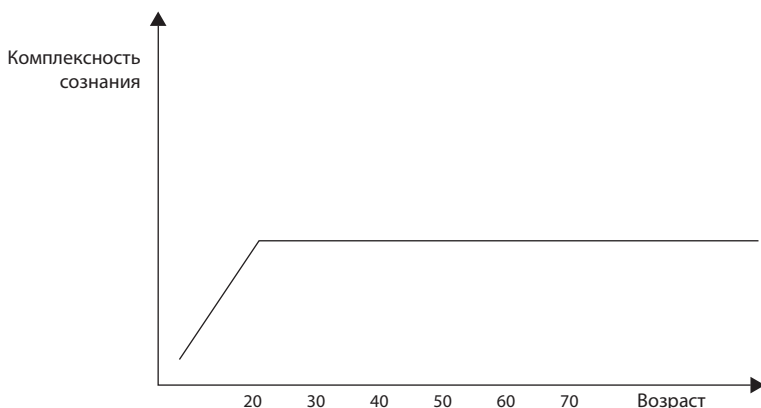
## **Современные взгляды на возраст и комплексность мышления**

Идеи и методики, которые вы найдете в этой книге, показывают ошибочность современных взглядов на развитие сознания человека в течение жизни. Когда мы начинали нашу работу, считалось, что процесс психического развития человека аналогичен процессу физического развития его организма. Считалось, что человек перестает расти и развиваться к 20 годам. Физический рост большинства людей прекращается после 20 с небольшим. Если 30 лет назад вы попросили бы экспериментаторов нарисовать график, одна из осей которого отражала бы уровень способностей человека к «комплексному мышлению», а другая — его возраст, они уверенно показали бы вам что-то похожее на рис. 1.1: круто растущая линия, доходящая до отметки «20 лет», и горизонтальная линия дальше. И сделали бы они это с абсолютной уверенностью.

В 1980-х мы стали сообщать о результатах наших исследований, которые позволяли сделать выводы о том, что некоторые (хотя и не все) люди проходят процесс качественного усложнения сознания уже во взрослом возрасте. Причем усложнение по форме напоминало квантовые скачки сознания от раннего

детства к позднему и от позднего детства к подростковому периоду. Когда мы докладывали о наших результатах на серьезных научных форумах, сидящие рядом нейрофизиологи встречали наши доклады с вежливым презрением. «Вы можете считать, что ваши выводы вытекают из лонгитюдных\* исследований, — говорили они. — Но точная наука не допускает бездоказательных умозаключений. Мы *смотрим на вещи реально*. По завершении позднеподросткового периода мозг не претерпевает значимых изменений. Уж извините!» Разумеется, эти «естественнонаучники» не отрицали, что люди постарше иногда проявляют бóльшую мудрость и знания, чем молодежь. Но они считали, что это следствие опыта, который позволял «вытянуть» больше из неизменных ментальных способностей, а никак не качественного улучшения или усложнения самих способностей.

[ 31 ]



**Рис. 1.1.** Взаимосвязь между возрастом и уровнем сложности сознания: 30 лет назад

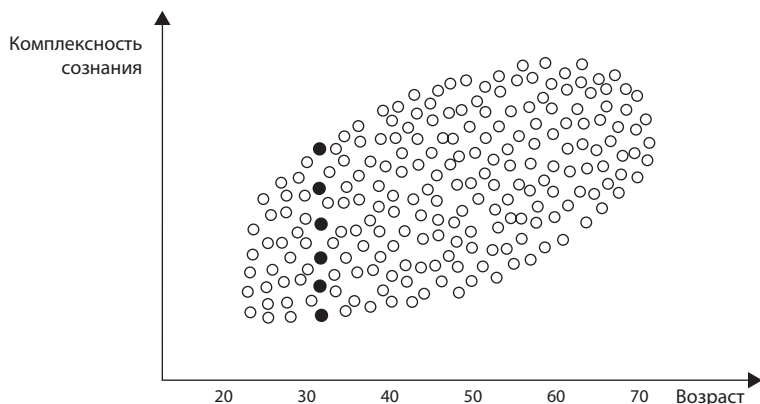
И что же теперь, 30 лет спустя? Оказалось, умозрительные выводы делали все, включая нейрофизиологов, думавших, будто они наблюдают «непосредственную реальность» исследуемого объекта. Сегодня экспериментальная база у них побогаче.

\* Лонгитюдные исследования — исследования, в которых группы испытуемых изучаются на протяжении долгого времени. Это позволяет отслеживать изменение определенных психологических признаков с течением времени. *Прим. науч. ред.*

[ 32 ]

И теперь мозг не кажется им таким же, как 30 лет назад. Они говорят о нейропластичности и признают феноменальную способность мозга приспосабливаться к окружающей среде на протяжении всей жизни.

А что если бы нас попросили нарисовать тот же график зависимости уровня сложности сознания от возраста сегодня? На основе 30-летних лонгитюдных исследований, проведенных нами и нашими коллегами — в результате скрупулезного изучения ответов сотен людей, которых мы опрашивали с интервалами в несколько лет, — мы нарисовали бы этот график так, как на рис. 1.2.



**Рис. 1.2.** Взаимосвязь между возрастом и уровнем сложности сознания: современный взгляд

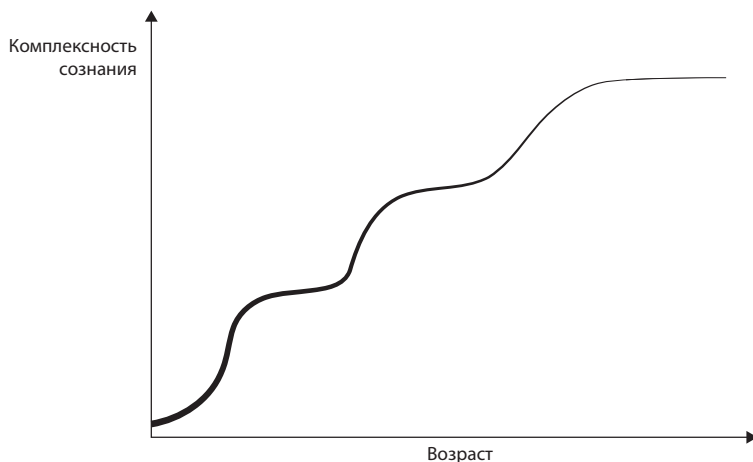
Теперь нам понятны два момента.

- При достаточно большой выборке можно выявить умеренно стремящуюся вверх кривую. С точки зрения общей популяции сложность сознания, как правило, повышается с возрастом — в течение всей взрослой жизни, по крайней мере до старости. Так что его развитие не заканчивается в 20 лет.
- В рамках любой возрастной группы есть вариации. Например, любой из шести человек, которым исполнилось 30 лет (более темные точки), может находиться на своей, отличной от других стадии развития сознания.

Сознание некоторых 30-летних может оказаться более комплексным, чем 40-летних.

[ 33 ]

Если бы нам предстояло быстро нарисовать картину того, что мы узнали о траектории психического развития человека во взрослом возрасте, то получилось бы что-то похожее на рис. 1.3.



**Рис. 1.3.** Траектория психического развития человека во взрослом возрасте

Этот график позволяет сделать следующие выводы.

- Есть различимые уровни — *плато*. Границы между ними не произвольны. Каждый — отдельный способ познания мира.
- Развитие не непрерывно: бывают периоды стабильности и перемен. Когда человек достигает очередного плато, он долго остается на этом уровне (хотя возможно расширение его познаний и компетенций). Интервалы между переходами на новые уровни (периоды нахождения на плато) со временем удлиняются. Изображенная на графике кривая становится тоньше, означая снижение вероятности достижения новых, более высоких плато. Каковы уровни сложности сознания у взрослых? Можно ли говорить



о том, что человек может увидеть или сделать на более высоком уровне, а на низком — нет? Сегодня мы знаем многое об этих уровнях. Они не показывают, насколько вы умны в обычном понимании. Комплексность сознания не измеряется объемом знаний или коэффициентом интеллекта (IQ). Она не подразумевает способность к постижению сложных материй вроде бесконечных формул физика-теоретика размерами со школьную доску.

### Три плато — уровня сложности сознания человека

Позже мы осветим этот вопрос подробнее, а пока начнем с краткого рассмотрения трех плато, или уровней сложности мышления взрослых. Изучим рисунок 1.4 и врезку. Здесь показаны три смысловые системы сознания: социализированный, самоавторствующий и самотрансформирующий разум. Каждый осмысляет мир и действует своим способом. Чтобы увидеть, как проявляется каждый уровень на работе, нужно понять, как они воспринимают один и тот же феномен, например поток информации.



Рис. 1.4. Три плато в развитии сознания взрослого человека

## Подробнее о трех плато взрослого возраста

[ 35 ]

### Социализированный разум

- Нашу личность определяют ожидания окружающих.
- Наша личность остается цельной благодаря сонстройке с группой, с которой она отождествляет себя, и лояльности к ней.
- Такое самоощущение выражается в основном в отношениях или с людьми, или с идеями и убеждениями, или с тем и другим.

### Самоавторствующий разум

- Мы способны отрешиться от окружения, чтобы сформировать свою внутреннюю позицию, на основе которой выносим суждения, то есть обретаем для себя авторитет, позволяющий оценивать внешние события и принимать самостоятельные решения.
- Наша личность поддерживает свою цельность благодаря сонстройке со своей системой убеждений, идеологией или кодексом поведения и способности выбирать свой путь, удерживать свою позицию, устанавливать четкие границы, создавать и регулировать их по своему усмотрению.

### Самотрансформирующий разум

- Мы способны отрешиться от своей идеологии и личного авторитета и увидеть их ограничения; понять, что любая система или самоорганизованность неполны; проявлять большее уважение к противоречиям; стремиться к удержанию множества мировоззренческих систем, вместо того чтобы, придерживаясь одной (своей), проецировать остальные на других людей.
- Наша личность поддерживает свою цельность благодаря способности не путать ее с целостностью или завершенностью, а также сонстройки со всей диалектикой процесса, а не с одним из крайних полюсов.

Работа системы определяется тем, как потоки информации перемещаются в компании: как люди принимают и получают ее, кому передают и как к ней относятся. Специалисты по организационной культуре, организационному поведению и преобразованию организаций часто изучают этот вопрос, опираясь на сложные теории о влиянии систем на поведение людей.

Но, как правило, они весьма приблизительно представляют себе, насколько важен уровень комплексности сознания при изучении организационной культуры.

### Социализированный разум

Такой уровень заметно влияет на передачу и прием информации на работе. Данные, которые люди посылают вовне, во многом зависят от их представлений о том, чего ожидают другие. Классические исследования группового мышления показывают, что участники команды часто утаивают важную информацию при выработке общего решения, потому что, как выразился один из них (это выяснилось в ходе проведенного через некоторое время после исследования опроса), «я считал, что у этого плана нет шансов на успех, но наш руководитель очень хотел, чтобы мы его поддержали».

Некоторые исследования вначале были проведены в азиатских странах. Там участники, «придерживавшие» информацию, утверждали, что стремились «спасти лицо» руководителей и не подвергать их испытанию стыдом, даже в ущерб компании. Результаты исследований преподносились как типичные для «азиатской цивилизации». А знаменитое исследование феномена подчинения властному авторитету, проведенное известным социальным психологом Стэнли Милгрэмом, первоначально было предпринято для того, чтобы постичь менталитет «добропорядочных немцев». Милгрэм пытался определить, что же позволило в целом приличному и не проявлявшему склонности к садизму народу подчиниться приказам уничтожить миллионы евреев<sup>1</sup>. Но в пилотных экспериментах, в которых психолог хотел протестировать свой метод сбора данных, прежде чем отправиться в Германию, Милгрэм с удивлением обнаружил таких же «добропорядочных» дома, в США. Мы считаем стыдливость характерной чертой азиатской культуры, но исследования Ирвинга Джаниса и Пола Харта четко показали, что групповое мышление столь же ярко проявляется в Техасе и Торонто, как в Токио и на Тайване<sup>2</sup>. Групповое мышление и покорность власти основаны не столько на национальной и культурной принадлежности людей, сколько на уровне комплексности сознания.

Социализированный разум заметно влияет на то, как человек *воспринимает* поступающую информацию. Поскольку сохранение ценных «связей» и чувства принадлежности к кругу значимых людей жизненно важно для целостности личности, социализированный разум крайне чувствителен к получаемой информации и очень подвержен ее влиянию. В силу этого он часто воспринимает то, что выходит далеко за пределы основного, явного слоя послания. Мы можем проявлять повышенное внимание к подтекстам или воображаемым «ключам», придавая им гораздо большее значение, чем отправитель информации. Домыслы обычно удивляют и раздражают руководителей, которые не могут понять, как подчиненные или члены команды могли истолковать их слова столь превратно. Но поскольку у получателя информации система распознавания сигнала и шума может быть нарушена, воспринятое им порой мало похоже на то, что хотел сообщить отправитель.

[ 37 ]

### Самоавторствующий разум

Человек на этом уровне сознания говорит другим то, что, на его взгляд, они должны услышать, чтобы оптимально выполнить задачи или миссию проекта. Он определяет (сознательно или бессознательно) направление своей мысли на основе собственных планов, своей позиции, стратегии и целей. В таком контексте и происходит общение. Выработанное направление действий или план бывают блестящими и не очень. Человек может талантливо привлекать других к участию в своих планах или не уметь этого делать. Это затрагивает и другие черты личности. Но уровень сложности сознания сильно влияет на то, ориентирует ли человек свой информационный поток, чтобы самому, образно говоря, вести автомобиль (как в случае с самоавторствующим разумом) или садиться на пассажирское место, чтобы кто-то вез его (социализированный разум).

Этот подход работает и при получении информации. Мы создаем фильтры, формирующие поток поступающих сведений. Они классифицируют информацию по приоритетности, выделяя ту, которую человек ждет или не ждет, но которая важна для его планов, позиции, статуса. Фильтры также отбрасывают ненужную и неинтересную информацию.

[38]

Человек, мышление которого находится на таком уровне, обычно прекрасно умеет сосредоточиваться и отличать важное от срочного, чтобы эффективно тратить ограниченные временные ресурсы на верную классификацию нескончаемых сигналов, претендующих на его внимание. Именно по этому признаку можно определить самоавторствующий разум. Но то же свойство может привести к катастрофе, если созданный план имеет дефекты, упускает из виду важный компонент, отброшенный фильтром, или мир меняется настолько, что фильтр, в прошлом эффективный, устаревает.

### Самотрансформирующийся разум

Самотрансформирующийся разум имеет фильтр, но не «сливается» с ним. Человек уже способен смотреть *на* него, а не *через* него. Почему? Потому что он к любой идее, убеждению и мнению относится и уважительно, и с подозрением. Он осознает: какой бы привлекательной ни казалась идея, в ней наверняка есть огрехи и что-то упущено из виду. Самотрансформирующийся разум понимает, что идея живет во времени, а мир постоянно меняется и то, что важно сегодня, может стать малозначимым завтра.

Поэтому в общении люди с таким уровнем комплексности сознания не только продвигают свои планы и идеи, но и оставляют возможности для их модификации или расширения. Они могут рассылать сообщения, которые включают просьбы и запросы об информации. Но они ищут новую информацию не только в *рамках* своей системы координат или проекта (чтобы выполнить свои задачи). Они также стремятся скорректировать свою систему координат. Они ищут сведения, которые позволят им или их команде улучшить, развить или даже изменить изначальную идею и добавить новые подходы. В отличие от людей, комплексность сознания которых находится на социализированном уровне, люди с самотрансформирующимся сознанием посылают сигналы не о том, чтобы их включили в число «пассажиров», а в отличие от людей с самоавторствующим разумом — не только о том, чтобы их допустили к управлению машиной, но и о том, чтобы уточнить карту или вообще изменить направление.

Когда самотрансформирующийся разум воспринимает информацию, он пользуется фильтром себе во благо, но не становится его заложником. Люди с таким уровнем психической организации могут управлять машиной, когда знают, что у них хорошая карта. Но они отдают приоритет информации, которая предупреждает их об ограниченности их системы координат или перспективы. Они ценят свой фильтр и его способность отделять зерна от плевел, но понимают, что он может не пропустить и нечто ценное: мысль или идею, которую никто не запрашивал, аномальное событие, далекую от нормы точку зрения, которые перевернут проект с ног на голову и выведут на более высокий уровень.

[ 39 ]

У людей, сознание которых находится на таком уровне, больше шансов обратить внимание на подобную информацию: именно им ее обычно и сообщают. Почему? Потому что они не только внимательно относятся к ней, но и понимают, что их поведение может заметно повлиять на решимость других обратиться к ним с такими сведениями. Окружающие не сомневаются, стоит ли им передавать «второстепенную» и все же потенциально важную информацию. Они посылают ее, поскольку люди с самотрансформирующимся разумом заранее дали всем понять, что приветствуют ее.

## **Комплексность сознания и производительность**

Приведенное выше описание трех плато комплексности сознания, основанное на одном важном аспекте работы организации — ее информационных потоках, — отражает особенности каждого из этих уровней. Эти характеристики определяют также ценность каждого из них. Теоретически каждый последующий уровень формально «выше» предыдущего: находящиеся на нем люди могут осуществлять когнитивные функции и более низкого уровня, при этом добавляя новые.

Но обсуждение вопроса об информационных потоках предполагает, что формальные характеристики уровней развития

[ 40 ]

проявляются в жизни и имеют реальные последствия для поведения человека в организации и его профессиональной компетенции. В целом можно сказать, что люди с более высоким уровнем сложности сознания обычно работают лучше.

Можно ли считать это лишь гипотезой, пока не до конца обоснованной, или этот вывод подвергался тщательной проверке и систематизации? Уже есть ряд исследований, которые увязывают измерения сложности сознания человека с независимыми оценками его профессиональной компетенции и эффективности. Подробнее мы поговорим о них позже, а сейчас просто постараемся понять основные тенденции.

Известный исследователь проблем лидерства Кит Эйгель оценил уровень сложности сознания 21 президента и СЕО\* крупных успешных компаний, каждая из которых стала лидером в отрасли и имеет средний годовой доход более 5 млрд долл.<sup>3</sup>. (Он использовал методику 90-минутных интервью, которая разработана нами и нашими коллегами. «Субъектно-объектные интервью», описанные ниже, широко использовались во многих странах мира и в разных областях на протяжении более 20 последних лет. Они точно выявляют динамику изменения уровня сложности сознания у людей, а также тенденции развития в рамках одного уровня.)

Используя разные инструменты для измерения эффективности работы руководителей, Эйгель оценил их способности по следующим направлениям.

- Умение ставить под сомнение эффективность принятых организационных процессов.
- Умение быть источником вдохновения для появления совместного видения.
- Умение управлять конфликтами.
- Умение решать проблемные ситуации.
- Умение делегировать часть своих полномочий другим.
- Умение способствовать развитию самостоятельности.
- Умение выстраивать отношения.

\* Высшее должностное лицо в компании, аналог генерального директора.

## Как мы оцениваем уровень сложности сознания?

Наш инструмент — методика интервьюирования в течение 90 минут. Она получила название «Субъектно-объектное интервью». Мы выбрали ее, потому что сложность развития сознания — производная от того, как оно отличает наши мысли и чувства (то есть может посмотреть на них, сделать их *объектом* осознания) от мыслей и чувств, которые «владеют нами» (то есть руководят нашими действиями и *субъектами* которых мы являемся). Каждый уровень сложности по-своему проводит невидимую границу между тем, что на данном уровне для человека является объектом, а что — субъектом. Чем выше уровень, тем больший объем информации человек способен воспринимать как *объект*. То, что он не видит (*субъект*), занимает все меньший объем. Методика очень точна: она помогает надежно определять пять переходных точек внутри каждого уровня сложности сознания.

Опрос начинается с предложения воспользоваться десятью карточками-ключами, на которых написаны ключевые слова.

- Гнев.
- Тревожность, нервозность.
- Успех.
- Твердая позиция, убежденность.
- Грусть.
- Депрессия.
- Растроганность, вдохновение.
- Утрата, расставание.
- Перемена.
- Важность.



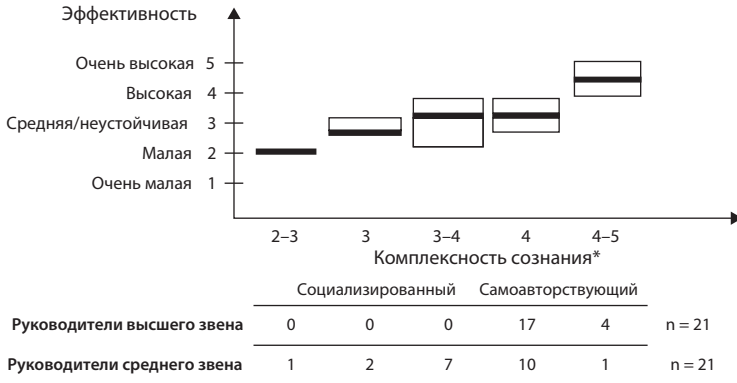
[ 42 ]

В первые 15 минут мы просим интервьюируемого сделать на всех карточках пометки с ответами на вопросы: «Вспомните недавние ситуации, которые вызвали у вас гнев (нервозность, испуг, волнение и т. д.), и запишите на карточке первое, что придет в голову». Далее опрос ведется систематически: опрашиваемый рассказывает нам, что произошло (и вызвало гнев, осознание успеха и т. д.), а мы стараемся выяснить, почему так вышло (что значила для него та ситуация). Мы выбрали такие подсказки, поскольку предыдущие исследования показали, что они успешно очерчивают границы, внутри которых люди конструируют свое представление об окружающей действительности. Подготовленный интервьюер может эффективно проанализировать материал, чтобы понять, что опрашиваемый в данный момент может видеть в окружающем мире, а чего не может (так называемые слепые пятна).

Опросы записываются и обрабатываются по единой методике. В разных странах мира уже проведены тысячи таких опросов, участниками которых становились люди разных возрастов и разного социального положения. Большинство из них находят эти опросы очень интересными.

*Источник:* Lahey L., Souvaine E., Kegan R. et al. A Guide to the Subject-Object Interview: Its Administration and Analysis. Cambridge, MA: The Subject-Object Research Group, Harvard University Graduate School of Education, 1988.

Для сравнения по этим параметрам Эйгель оценил в этих же компаниях перспективных руководителей среднего звена, которых назначили президенты и CEO. Полученные результаты приведены на рис. 1.5.



\* 3 — социализированный разум; 4 — самоавторствующий разум; 5 — самотрансформирующий разум

Источник: Eigel K. *Leader Effectiveness: PhD diss., University of Georgia, 1998.*

**Рис. 1.5.** Индивидуальный уровень развития сознания и эффективность в бизнесе. Результаты исследований Эйгеля

Здесь можно особо выделить такой момент. Четкая восходящая кривая означает, что по ряду параметров повышающиеся комплексность сознания и качество работы руководителя (любого звена) взаимосвязаны. Этот вывод был подтвержден другими исследованиями, проведенными по более точным профессиональным параметрам в меньших группах руководителей<sup>4</sup>. Результаты в целом показывают: для людей, которые находятся на более высоких уровнях сложности сознания, сложный окружающий мир становится более управляемым.

## Изменения в соотношении спроса на ведомых и лидеров

Мы можем взглянуть на тот же вопрос шире, рассмотрев новые требования к лидерам и их подчиненным в нашем ускорившемся, взаимодоступном и взаимосвязанном мире. Посмотрите еще раз на рис. 1.4, где показаны несколько «плато» сложности сознания.

[ 44 ]

Сравним, что требовали от людей на работе раньше и чего требуют сейчас. В *прежние времена* было достаточно оставаться хорошими членами команды, выполнять свою работу и проявлять верность компании; руководитель же мог рассчитывать, что подчиненные будут добросовестно выполнять его указания и команды. Социализированного разума оказывалось вполне достаточно для того, чтобы удовлетворять всем требованиям.

Но ситуация изменилась. В 1995 году психотерапевт Натаниел Бранден писал следующее.

За последние два-три десятилетия в американской и мировой экономике произошли огромные изменения. США из производящего общества превратились в информационное. Мы стали свидетелями массового перехода работников от физического труда к умственному. Теперь это главная форма человеческой деятельности. Мы живем во времена глобальной экономики, характеризующиеся быстрыми изменениями, ускоряющимся научным и технологическим прогрессом и беспрецедентным уровнем конкуренции. К уровню образования и профессиональной подготовки работников предъявляются гораздо более высокие требования, чем раньше. Все, кто знаком с бизнесом, в курсе. Но пока далеко не все понимают, что в контексте происходящих сегодня процессов возникают совершенно новые требования и к психологическим ресурсам человека. Сотрудники должны лучше усваивать новую информацию и предлагать инновационные решения, нести большую ответственность за себя и других, а также самостоятельно определять свои цели. И эти требования относятся уже не только к руководству, но и ко всем членам команды — от высших руководителей до мастеров и простых работников... Сегодня компаниям нужны не только совершенно иной, гораздо более высокий уровень знаний и навыков персонала, но и более сильные психологические качества: независимость мышления, вера в свои силы, доверие к себе и способность проявлять инициативу<sup>5</sup>.

Как соотносится то, о чем говорит Бранден (и многие другие исследователи развития персонала), с уровнями сложности сознания? По сути, он повторяет, что раньше достаточно было социализированного разума. Сегодня же обществу нужны люди, которые находятся на уровне самоавторствующего разума. *Мы требуем от сотрудников понимания себя и окружающего мира с позиций явно более высокого уровня развития сознания.*

[ 45 ]

А как насчет руководителей? Специалист по проблемам новых форм организации производства и бизнеса Крис Арджирис поднимает такие вопросы в обсуждении недостаточности традиционных концепций менеджмента и руководства, которые по-прежнему доминируют в нашем сознании. По его мнению, когда-то руководителю было достаточно уметь определить достойные цели и понятные правила, культивировать в коллективе лояльность и действовать так, чтобы «работа соответствовала установленным нормам». При этом ему надлежало проявлять силу характера, чтобы сохранять лидирующее положение и бороться с «оппозицией» при появлении таковой<sup>6</sup>. Руководители могут быть очень талантливыми, но перечисленных способностей сегодня им уже недостаточно. Нужны лидеры, которые способны не только управлять работой организации, но и в соответствии с изменениями в бизнесе полностью перестраивать ее нормы и правила, стратегические цели и задачи и, главное, корпоративную культуру. Например, компания, которая хочет превратиться из производителя относительно дешевых стандартных продуктов в организацию, производящую продукты на заказ или комплексные решения, должна создать новые возможности для работников и их групп.

Арджирис и Дональд Шон так описывают задачи, возникающие в связи с новыми стандартами.

Необходимо, чтобы персонал такой бизнес-структуры разработал новые подходы к маркетингу и рекламе продуктов. Компания должна приучиться к гораздо более короткому производственному циклу и быстрым изменениям в нем. Речь идет, по сути, о смене всего алгоритма

[ 46 ]

ее деятельности. Такие требования часто вступают в конфликт с принятыми в компании нормами, обеспечивающими предсказуемость управления коллективом... Процесс изменений, вызванный потребностями повышения эффективности при существующих нормах и правилах, порождает противоречия в них самих<sup>7</sup>.

Несколько десятилетий Арджирис и его последователи, сами того не зная, призывали к развитию нового уровня сознания. Теперь человек должен быть способен не только *быть автором* видения, как следует развиваться организации, но и иметь мужество твердо придерживаться своих взглядов. Более того, новое сознание должно выходить за пределы стереотипов или систем координат, осознавать их ограниченность и недостатки и всесторонне воспринимать происходящее. Причем позиция не будет слишком жесткой, чтобы оставался простор для выявления ее потенциальных ограничений. Арджирис правильно формулировал требования к новому руководителю, которого искал. Это должен быть человек, осмысляющий мир с точки зрения самотрансформирующегося разума.

Компании сегодня требуют от сотрудников, которые когда-то успешно работали на уровне социализированного разума (хороших солдат), перейти на более высокий уровень, а руководителей, которым когда-то хватало самоавторствующего разума (надежные и уверенные в себе капитаны), — на уровень самотрансформации. Нужен квантовый скачок.

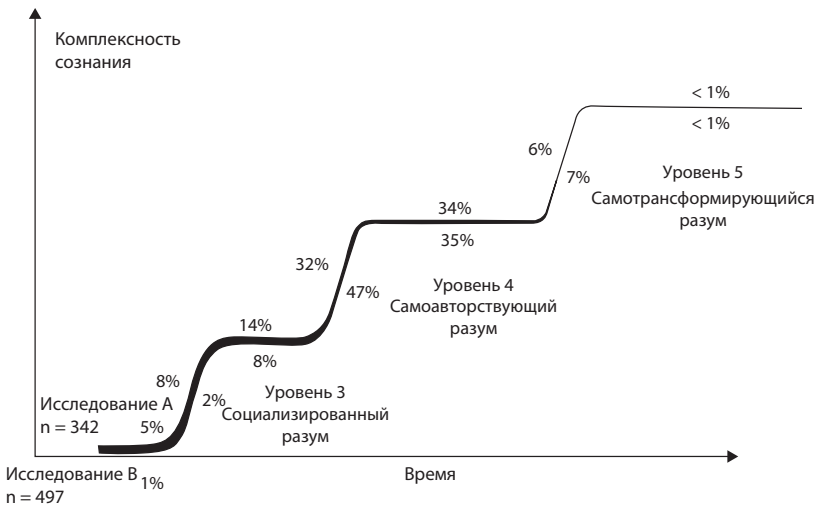
Насколько велик *разрыв* между тем, чего мы теперь ожидаем от людей, и реальностью? Ждем ли мы его сокращения? Если за последние полвека мир настолько усложнился, возможно, он сам способствует повышению комплексности сознания людей? И результаты соответствуют потребностям?

Для определения уровня комплексности сознания есть два сложных, но надежных способа (они, конечно, в корне отличаются от методики определения IQ, который отдаленно коррелирует с комплексностью мышления. Вы можете иметь IQ выше среднего, скажем 125, и при этом находиться на любом из трех плато комплексности). Это «Тест на завершение предложения

Вашингтонского университета» (Washington University Sentence Completion Test — SCT) и методика «Субъектно-объектное интервью», о которой мы говорили выше<sup>8</sup>. Они использовались в двух масштабных исследованиях, объектами которых стали сотни людей. На рисунке 1.6 представлены результаты. На основании этих исследований можно сделать два важных вывода.

[ 47 ]

- Оба исследования позволяют сделать один вывод: обычно сложность сознания даже не доходит до уровня самоавторства (оба независимых исследования показали практически одинаковый результат: около 58% респондентов до него не «доросли»). Испытуемыми были в основном представители среднего класса с высшим образованием, в целом же доля таких людей может быть выше.
- Доля людей с более высоким уровнем сознания, чем самоавторствующий, очень мала.



Источники: Исследование А: Kegan R. *In Over Our Heads*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994; Исследование Б: Torbert W. *Managing the Corporate Dream*. Homewood, IL: Dow-Jones, 1987

**Рис. 1.6.** Результаты двух масштабных исследований о распределении уровней сложности сознания среди взрослых

[ 48 ]

Данные исследований показывают: между тем, чего мы сегодня ожидаем от людей, и реальностью есть большой разрыв. Мы ждем, что большинство работников мыслит с позиций самоавторствующего сознания, но, как правило, это не так. Мы исходим из того, что большинство руководителей должны обладать сознанием, уровень развития которого выше самоавторствующего, но таких немного.

Те же тенденции характерны и для микроуровня: вспомните рис. 1.5, где приведены данные одного из исследований Эйгеля. Около половины «перспективных» менеджеров среднего звена обладают самоавторствующим разумом (и их результаты выше, чем у других). Что же касается руководителей высшего звена, то только четыре из них достигли уровня самотрансформирующегося разума (и их результаты лучше, чем у других).

### **Комплексность сознания и два типа вызовов — «технический» и «адаптивный»**

Наш коллега и друг Рональд Хейфец ввел два понятия, которые помогают нам обобщить главные моменты сказанного выше. Он различает два типа вызовов, связанных с переменами: «технический» и «адаптивный»<sup>9</sup>. Технические перемены не обязательно просты, а их результаты не всегда относятся к числу несущественных. Освоение техники удаления аппендицита или посадки самолета с не вышедшим передним шасси можно отнести к решению технических проблем, но результат крайне важен для пациента, лежащего на операционном столе, или объятых страхом пассажиров самолета, думающих о неминуемой авиакатастрофе.

Однако, по мнению Хейфеца, это проблемы «технические». Поэтому необходимые для их решения, пусть и сложные навыки очень устойчивы и отработаны. Методики и практика воспитания из ординатора и пилота-новичка опытного врача или командира корабля давно выверены. Возможно, после многих лет тренировок они достигнут высокого уровня мастерства, но уровень

их технической подготовки не затрагивает комплексность мышления. Ординатор может, например, стать замечательным хирургом, и никого при этом не будут беспокоить вопросы уровня его развития или психической зрелости.

[ 49 ]

Но большинство перемен, которые необходимо предпринять сегодня или завтра, требуют не только «встраивания» новых «технических» навыков в прежний образ мышления. Это «адаптивные» трудности, и их решение возможно только с изменением образа мышления и переходом на более высокую ступень развития сознания.

Хейфец считает, что главную ошибку руководители совершают, когда сугубо техническими средствами пытаются ответить на адаптивные вызовы. Мы не всегда в состоянии внести желаемые изменения, если определяем свою проблематику как техническую, хотя на самом деле стоим перед адаптивной трудностью. Вывод один: искать *адаптивные* (не технические) пути, чтобы обеспечить себе и другим возможность справиться с соответствующими вызовами.

Вопрос различения адаптивных и технических проблем возвращает нас от самой проблемы к ее «носителю». Мы уже отмечали, что на самом деле под комплексностью понимаются отношения между сложными требованиями и устройством мира и уровнем сложности нашего разума. Когда мы смотрим на это соотношение, то сразу обнаруживаем разрыв: комплексность сознания обычно не поспевает за развитием мира. Здесь мы беспомощны.

И тут встает следующий вопрос: можем ли мы сделать что-нибудь для «культивирования» комплексности сознания, ускорения его развития? Более 20 лет мы активно исследуем его в нашей «лаборатории» и уже объехали весь мир. В следующей главе вы узнаете, что именно мы обнаружили.