

МАРТ 2014

McKinsey Quarterly

Лидер изменений, измени себя!

Нейт Боаз и Эрика Эриэл Фокс (Nate Boaz and Erica Ariel Fox)

Любому, кто пытается заставить организацию двигаться в новом направлении, нужно смотреть не только вовне, но и внутрь себя.

Как сказал известный русский писатель **Лев Толстой**, «Все хотят изменить мир, но никто не хочет измениться сам».

Этот афоризм – отличная стартовая точка для любого руководителя, занимающегося организационными изменениями. После многих лет совместной работы, направленной на совершенствование практик лидерства и культурных преобразований, мы пришли к убеждению, что организационные изменения неотделимы от изменений личностных. Проще говоря, усилия, направленные на осуществление изменений, часто оказываются бесплодными, поскольку люди забывают о необходимости провести кардинальные изменения в самих себе.¹

Выработка самопонимания и последующий перенос его в контекст организации – одна из тех вещей, о которых проще сказать, чем сделать, и зачастую сложнее всего бывает начать. Мы надеемся, что эта статья поможет лидерам, готовым попытаться изменить себя, а у остальных – вызовет интерес к этой теме.

Не организации меняются – меняются люди

Многие компании быстро переходят от определения целевых показателей к проведению комплекса инициатив по внедрению изменений. Независимо от того, идет ли речь о новой стратегии роста или структуре коммерческого подразделения, интеграции вновь приобретенного предприятия или развертывании новой инициативы по усовершенствованию основной деятельности, такие организации сосредотачивают все внимание на изменении систем и структур и создании новых политик и процессов.

Эти действия необходимы для того, чтобы обеспечить постепенное изменение организации в целом, однако чаще всего их оказывается недостаточно. Потенциал

¹ Бизнес-кейс по развитию лидерских качеств в поддержку организационных изменений см. в статье: Aaron De Smet, Johanne Lavoie, and Elizabeth Schwartz Hioe, “Developing better change leaders,” *McKinsey Quarterly*, апрель 2012, mckinsey.com.

новой стратегии будет полностью реализован только в том случае, если в ней будут учтены глубинные настроения и способности людей, которые будут эту стратегию осуществлять.

Исследования McKinsey и опыт наших клиентов показывают, что примерно половина попыток изменить деятельность организации заканчивается неудачей либо из-за того, что высшее руководство не может служить образцом для подражания, либо потому, что люди внутри организации тяготеют к сохранению существующего положения дел.² Другими словами, невзирая на заявленные цели изменений, рядовые сотрудники склонны следовать привычным моделям поведения. В то же время исследования McKinsey показывают, что компании, способные с самого начала выявить доминирующие настроения и правильно подойти к их перемене, имеют в четыре раза больше шансов на успешное внедрение организационных изменений, чем компании, упускающие из виду этот этап.

Смотрите и вовне, и внутрь

Компании, которые в процессе организационных изменений смотрят лишь на внешние аспекты ситуации – игнорируя вопросы обучения и адаптации сотрудников, – обычно совершают две общие ошибки.

Первая – фокусировка внимания исключительно на бизнес-результатах. Это означает, что такие компании уделяют все внимание тому, что авторы Александр Грашоу, Рональд Хайфец и Марти Лински (Alexander Grashow, Ronald Heifetz and Marty Linsky) называют «техническими» аспектами нового решения, не учитывая «работу по адаптации», необходимую для внедрения этого решения.³

Вторая распространенная ошибка, которую совершают даже компании, осознающие потребность в обучении, – это чрезмерная увлеченность развитием навыков и компетенций сотрудников. Обучение, направленное исключительно на новые модели поведения, редко приводит к принципиальным изменениям в деятельности сотрудников вне учебной аудитории.

По результатам нашей работы с организациями, находящимися в процессе смены модели лидерства и культуры, мы пришли к выводу, что оптимальный путь достижения целей организации требует от руководителя сочетания усилий, направленных вовне, и усилий, направленных внутрь себя. Привязка стратегических и системных мер к истинному самопознанию и саморазвитию лидера дает значительно больше возможностей для реализации видения организации и достижения ее бизнес-целей.

Что значит «смотреть внутрь себя»?

² Дополнительную информацию по индексу организационного здоровья McKinsey и данные по организационным изменениям см. в статье: Scott Keller and Colin Price, “Organizational health: The ultimate competitive advantage,” *McKinsey Quarterly*, июнь 2011, mckinsey.com.

³ Alexander Grashow, Ronald Heifetz, and Marty Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and World*, Boston, MA: Harvard Business Review Publishing, 2009.

«Смотреть внутрь себя» – значит изучить свои собственные модели деятельности, понять, что вами движет. У каждого человека есть своя внутренняя жизнь, с его личными убеждениями, приоритетами, стремлениями, ценностями и страхами. Для каждого человека набор этих внутренних составляющих уникален, поэтому часто разные люди и действуют по-разному в одной и той же ситуации.

Как ни странно, многие люди не осознают, что принимаемые ими решения являются продолжением той реальности, которая существует в их душе и сознании. Человек может прожить всю жизнь, не понимая этой внутренней динамики, определяющей все, что он говорит и делает. Тем не менее, если вы хотите стать влиятельным и эффективным лидером, вам просто необходимо изучить и понять этот внутренний опыт – именно потому, что он определяет ваши действия, осознаете вы это или нет. Взять на себя ответственность для лидера в наше время означает понять собственные мотивации и прочие внутренние стимулы.

В этой статье мы сосредоточимся на двух аспектах «взгляда внутрь себя», ведущих к самопознанию: на осознании своего личностного профиля и на осознании своего психологического состояния.

Определение своего личностного профиля

Личностный профиль человека – это сочетание его склада мышления, эмоций, надежд и моделей поведения в различных обстоятельствах. Осознание своего личностного профиля предполагает понимание самих этих тенденций и их влияния на окружающих.

Мы часто наблюдаем у руководителей, которых консультируем, осознание своего профиля на интуитивном уровне. Они условно определяют свой профиль с помощью ярлыков, заявляя о себе, например: «Я – перфекционист» или «Я – перестраховщик». Другие выявляют эмоциональные модели своего поведения, например: «Я всегда опасаюсь худшего», или высказывают некие ограничительные убеждения, скажем: «Никому нельзя доверять». А некоторые из руководителей, которых мы консультировали, условно делят свою личность на приятную для них «светлую» сторону – этакое Доктора Джекилла, – и неприятного «темного» Мистера Хайда.

Поиск способов описать такие общие внутренние тенденции, определяющие ваше поведение, – это уже хорошее начало. Однако, как мы теперь понимаем, у действительно успешных лидеров осознание своего личностного профиля находится на значительно более глубоком уровне.

Осознание своего психологического состояния

Осознание своего психологического состояния – это понимание того, что движет вами в момент совершения какого-либо действия. В обиходе это часто называют «душевным состоянием» или «настроением», однако «психологическое состояние» в нашем понимании – это не просто то, о чем вы думаете в данный момент, а нечто большее. Осознание своего психологического состояния подразумевает восприятие широкого

спектра внутренних переживаний и их влияния на ваше поведение, причем в реальном времени. Этот спектр включает ваш текущий образ мыслей и ваши убеждения, опасения и надежды, желания и оправдания, и порывы к действию.

Добиться осознания своего психологического состояния гораздо сложнее, чем осознать личностный профиль. Так, хотя многие руководители знают за собой склонность к нежелательным моделям поведения в стрессовой ситуации, они зачастую осознают, что следуют такой модели, только когда процесс уже давно начался, а значит, вред уже причинен.

Мы убеждены, что в будущем лучшие лидеры будут демонстрировать осознание и своего личностного профиля, и психологического состояния. Эти навыки можно развить до такой степени, чтобы приобрести способность менять собственное внутреннее состояние в реальном времени. Обладая ими, вы сможете изменять свое поведение на том этапе, когда это еще может повлиять на результат, вместо того, чтобы задним числом сожалеть об упущенной возможности. Кроме того, такой уровень осознания позволит избежать чрезмерно резкой реакции на те или иные события из-за того, что они напомнили вам что-то из вашего прошлого или вызывают какие-то опасения относительно будущего.⁴

Как устранить «отрыв результатов от целей»

Когда сотрудники научатся «заглядывать внутрь себя» в процессе организационных изменений, скорость и масштабы изменений радикально возрастут. По словам одного руководителя, серьезно работавшего над развитием этих навыков, такое обучение «расширяет ваши способности руководить изменением людей и добиваться реальных результатов, поскольку пробуждает весь заложенный в вас потенциал лидера». С практической точки зрения, человек учится согласовывать свои намерения с тем, что он фактически говорит и делает, чтобы повлиять на окружающих.

В недавно вышедшей книге Эрики Эриел Фокс «Winning from Within»⁵ это явление названо «устранением отрыва результатов от целей (performance gap)». Этот отрыв обусловлен несовпадением между тем, что люди *должны* говорить и делать для достижения успеха, и тем, что они *на самом деле* делают в тот или иной момент. Отрыв результатов от целей может возникнуть в любой момент и у любого человека, от генерального директора до практиканта.

Одной из причин его возникновения является психологический профиль, который определяет человека и который человек использует, чтобы определить самого себя. Сегодня в мире, и особенно на Западе, существует множество способов оценки своего «типа личности» – по сути, психологической «одежды», в которой вы предстаёте перед окружающим миром.

⁴ Подробное исследование психологического развития взрослого человека в процессе его становления как зрелого лидера приведено в работе: Robert Kegan and Lisa Laskow Lahey, *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*, Boston, MA: Harvard Business Review Publishing, 2009.

⁵ Erica Ariel Fox, *Winning from Within: A Breakthrough Method for Leading, Living, and Lasting Change*, New York, NY: HarperBusiness, 2013 (в русском переводе – «Как договориться с самим собой» – прим.пер.).

Множество методик корпоративного обучения используют упрощенные системы определения психотипа для получения характеристики взаимодействующих лиц, чтобы помочь руководителям и сотрудникам понять друг друга. Эти тесты часто ориентированы на то, чтобы классифицировать людей достаточно быстро, по простым и легко запоминающимся категориям: например, членов команды можно поделить на «красных» и «синих», «зеленых» и «желтых».

Такой подход дает ряд преимуществ, однако, по нашему опыту, он недостаточно глубок, и при его использовании необходимо осознавать его ограничения. *Все мы обладаем полным спектром качеств, выявляемых подобной оценкой. Мы не относимся строго к той или иной категории; каждый из нас принадлежит к каждой из категорий, но в разной степени.* По словам известного специалиста по исследованиям мозга доктора Дэниела Сигела, «мы должны осознать свою множественность, тот факт, что мы можем проявлять себя по-разному, находясь в своем спортивном, интеллектуальном, сексуальном, духовном состоянии – или в одном из множества других состояний. Для нас, людей, совершенно нормально быть таким собранием разнородных состояний».⁶ Уолт Уитмен выразил то же самое более поэтично в своей знаменитой фразе: «Я широк, я вмещаю в себе множество разных людей».

Чтобы устранить «отрыв результатов от целей» и тем самым расширить свои возможности как лидера, необходим более детализированный подход, признающий внутреннюю сложность человека. Принять все богатство своего внутреннего мира – непростая задача. Для этого надо ответить на ряд вопросов – очень личных и выходящих далеко за пределы настоящей краткой статьи по менеджменту, таких как:

- Каковы основные составляющие моего личностного профиля, насколько хорошо они сбалансированы между собой?
- Какие ресурсы и возможности заложены в каждой составляющей моего личностного профиля? Какие сильные стороны и какие слабости это мне дает?
- В каких ситуациях я обычно обращаюсь к каждому из членов моей внутренней «команды руководства»? Каковы преимущества и издержки этих решений?
- Использую ли я все доступные мне внутренние источники силы, или же я постоянно обращаюсь лишь к нескольким из них?
- Как мне развить «зоны максимальной эффективности», в настоящее время находящиеся за пределами моего активного диапазона?

Ответы на эти вопросы начинаются с работы над осознанием своего личностного профиля.

Станьте лидером для самого себя – и для организации

Существует много разных способов совершенствовать себя – и тем самым повышать эффективность организационных изменений. Мы сосредоточим свое внимание на важнейших из них, способных, по нашим наблюдениям, расширить возможности

⁶ Daniel Siegel, *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*, New York, NY: Bantam Books, 2010 (в русском переводе – «Взгляд в себя. Новая наука личной трансформации» – прим. пер.).

лидера и оказать существенное воздействие на организацию.

1. Осознание личного профиля: диаграмма «большой четверки»

Внутренняя жизнь каждого из нас включает мириады различных аспектов, однако, исходя из нашего опыта, оптимальным решением в ваших попытках осознать, что управляет вами в каждый момент времени, будет сосредоточиться на нескольких обозримых факторах. В своей книге «Winning from Within» Эрика Фокс предлагает выйти за рамки ярлыков, таких как «перфекционист», но не пытаться охватить весь свой невероятно сложный внутренний мир, а сосредоточить свое внимание на «большой четверке» факторов, которые в значительной степени управляют вашим повседневным поведением. Эту «большую четверку» можно рассматривать как внутреннюю команду руководства, заседающую в вашем внутреннем кабинете: генеральный директор, или Мечтатель и вдохновитель; финансовый директор, или Мыслитель и аналитик; директор по кадрам, или эмоциональный Любовник, и директор по производству, или практичный Воин.

Как это работает на практике? Рассмотрим пример Джеффа МакДонафа, генерального директора, осуществившего трансформацию компании Sobi – нового пионера в сфере лечения редких заболеваний. Многие аналитики высоко оценивают гибкое и адаптивное лидерство МакДонафа, сумевшего успешно объединить две компании с давней историей, повысив при этом их рыночную капитализацию с примерно 600 млн. долларов в 2011 году до 3,5 млрд. долларов сегодня.

Мы убеждены, что успех его лидерства во многом определяется его высоким уровнем осознания своего личного профиля. Он также проявляет высокую степень адаптируемости профиля – умение вызвать нужного «внутреннего руководителя» в нужный момент и для нужной цели. Другими словами, он «выпускает на волю» каждого члена своей внутренней «большой четверки» осознанно и эффективно, с целью использовать присущие ему сильные стороны и навыки в конкретной ситуации.

Благодаря фантазии своего внутреннего Мечтателя МакДонаф сумел вообразить клинические и коммерческие результаты программы биологических исследований Sobi в сфере неонатологии. Он увидел возможность улучшить развитие мозга крошечных, уязвимых новорожденных и тем самым дать им реальный шанс прожить жизнь здоровым человеком.

Оценка его внутреннего Мыслителя была неожиданной для того времени. Окружающие не разделяли его оценки жизнеспособности проекта интеграции 35-летнего опыта биологических исследований одной компании (Kabi Vitrum – объединенная группа шведских фармацевтических компаний Kabi и Vitrum, которые объединились с Pharmacia и были впоследствии приобретены с образованием компании Biovitrum в 2001 году) с 25-летним опытом серийного выпуска лекарств от редких болезней (Swedish Orphan) и возможности для объединенной компании стать лидером на рынке лечения редких болезней, где крайне мало независимых компаний средних размеров.

Отвечая на другой, хотя и связанный с первым, вызов, МакДонаф призвал своего

внутреннего Любовника, чтобы навести мосты между объединенными компаниями. Он сосредоточил свое внимание на самых важных людях в компании – на пациентах, – а также активно продвигал по службе ценные кадры в обеих компаниях, демонстрируя убежденность в том, что все сотрудники, независимо от первоначальной принадлежности к той или иной компании, могут стать частью новой «единой Sobi».

Наконец, для того, чтобы вывести Sobi на нынешний уровень развития, МакДонафу не раз приходилось озвучивать неприятную правду и применять болезненные меры. В этих ситуациях он обращался к своему внутреннему Воину, умеющему действовать быстро и жестко, что позволило ему привлечь ряд ключевых игроков извне, реструктурировать организацию и решительно создать совершенно новую бизнес-модель.

2. Осознание психологического состояния: работа вашего «внутреннего наблюдателя»

Как мы уже говорили, осознание своего личного профиля – это только первый шаг на пути к «взгляду внутрь» при осуществлении организационных изменений. Следующая ступень – это осознание своего психологического состояния.

«Быть лидером для самого себя» – значит всегда чувствовать, что происходит у вас внутри, и не когда-то потом, а прямо сейчас. Подумайте об этом. Человек, не замечающий, что он начинает раздражаться, или становится субъективным, или занимать оборонительную позицию, в тот самый момент времени, когда это происходит, на самом деле не способен принимать решения о том, как ему себя вести. Каждому из нас необходим внутренний «наблюдатель» – часть личности, которая

Приложение

Чтобы добиться самопонимания, но не запутаться в чрезмерной сложности внутреннего мира, полезно сконцентрировать свое внимание на «большой четверке» или «внутренней команде руководителей».

Член внутренней команды	Фокус внимания	Источник влияния	Сфера максимальной эффективности
Мечтатель и вдохновитель (генеральный директор)	<ul style="list-style-type: none"> • Чего я хочу • Чего я не хочу 	Интуиция	<ul style="list-style-type: none"> • Создавать свое видение • Смело следовать своей мечте • Интуитивно находить путь вперед
Мыслитель и аналитик (финансовый директор)	<ul style="list-style-type: none"> • Мое мнение • Мои идеи 	Рациональное мышление	<ul style="list-style-type: none"> • Анализировать факты и использовать логику • Оценивать последствия • Смотреть на ситуацию с разных сторон
Эмоциональный Любовник (директор по кадрам)	<ul style="list-style-type: none"> • Что мы оба чувствуем • Наш уровень доверия 	Эмоции	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействовать на уровне эмоций • Завоевывать и сохранять доверие • Сотрудничать с другими людьми
Практичный Воин (директор по производству)	<ul style="list-style-type: none"> • Какую задачу выполнять • Где провести границу 	Сила воли	<ul style="list-style-type: none"> • Высказывать неприятную правду • Стоять на своем • Действовать

Источник: Erica Ariel Fox, *Winning from Within: A Breakthrough Method for Leading, Living, and Lasting Change*, New York, NY: HarperBusiness, 2013 (в русском переводе – «Как договориться с самим собой» – прим.пер.).

отслеживает наше состояние, так же, как мать следит за возможными угрозами для

своего маленького ребенка.⁷

Скажем, один руководитель, управляющий масштабным проектом преобразований, сообщил нам, что хотел бы выделить 15 минут на открытие важного учебного семинара для активистов изменений, чтобы подчеркнуть его важность.

Говоря объективно, если руководитель произнесет речь о важности семинара и уйдет через 15 минут после его начала, произведенное впечатление, скорее всего, будет прямо противоположным.

В этот момент ему следовало бы обратить внимание на то, что видит его внутренний наблюдатель. Он увидел бы, что разрывается между желанием продемонстрировать свое одобрение семинара, с одной стороны, и желанием присутствовать на еще каком-то важном мероприятии, с другой. Ясно осознав это, он сумел бы сделать разумный и взвешенный выбор: например, он мог бы, как и намеревался, произнести 15-минутную речь, а затем сказать участникам семинара, что хотел бы остаться, но вынужден уйти, поскольку у него запланирована крайне важная встреча. Или же он мог бы осознать, насколько велики будут негативные последствия его раннего ухода, и принять решение отменить вторую встречу и задержаться на семинаре на пару часов. В любом из этих случаев осознание взгляда внутреннего наблюдателя помогло бы ему выбрать более эффективный вариант лидерского поведения.

В период организационных изменений руководители должны принять на себя роль коллективного наблюдателя за организацией в целом. Однако зачастую они оказываются неспособны это сделать, поскольку смотрят на мир через розовые очки, скрывающие от них ограничения их лидерского стиля, не позволяющие увидеть пагубные настроения на низших уровнях организации и в целом искажающие их взгляд на все, что происходит за пределами директорского кабинета. Так, пока мы и другие аналитики не представили одному менеджеру объективные свидетельства, он и не подозревал, что чрезмерное количество электронных писем, которые он ежедневно рассылал сотрудникам, мешало им работать и подрывало их мотивацию.

Чтобы обнаружить такие случаи неверного восприятия, необходимо внимательно следить за видимым поведением людей и собирать необходимые данные для выявления ключевых проблем. Учтите, что традиционные опросы, ориентированные на определение степени удовлетворенности или вовлеченности сотрудников, – в том числе и «круговая» обратная связь, – чаще всего не способны добраться до сути проблемы. Программа диагностики McKinsey, обеспечивающая глубокое исследование настроений наемных служащих, – в опросах участвовали 52 240 сотрудников из 44 компаний, – показала наличие «разрывов в восприятии» на различных уровнях иерархии компании в 70 процентах изученных организаций. Примерно в 2/3 организаций высшее руководство имело более высокое мнение о своих лидерских навыках, чем остальные сотрудники организации. Другими словами, результаты тщательного исследования настроений в организации с большой вероятностью откроют ее руководителям глаза на многое, чего они никогда не замечали.

⁷ Концепция «внутреннего наблюдателя» подробно рассматривается в книге «Winning from Within», прежде всего, в главе 9, стр. 241–267.

3. Преобразование осознания в организационные изменения

С открытыми глазами руководство организации лучше сумеет разглядеть возможные препятствия для организационных изменений. Рассмотрим пример компании, которая в ходе внедрения серьезной инициативы по повышению прибыли обнаружила, что успешную реализацию инициативы сдерживает отсутствие практики коучинга. На поверхностном уровне сотрудники заявляли, что у них просто нет времени на то, чтобы уделять приоритетное внимание задачам коучинга. Однако исследование истоков проблемы показало, что главной причиной нежелания сотрудников заниматься коучингом является тот факт, что сами они добились успеха невзирая на отсутствие коучинга. По сути, они воспринимали потребность в коучинге как признак серьезных недостатков в профессиональном развитии сотрудника, а сам коучинг – как инструмент документального оформления подготовки к увольнению. Менеджеры подспудно опасались, что если они начнут применять коучинг для кого-либо из сотрудников, окружающие сочтут этого человека неудачником.

Изменение подобных широко распространенных элементов корпоративной культуры возможно только с помощью комплекса разноплановых мер, ориентированных на различные группы сотрудников и части организации. В данном случае была использована позитивная компания внутренних коммуникаций, включающая размещение плакатов с изображениями звезд футбола рядом с их тренерами, а также публикацию комментариев, в которых подробно рассматривалось влияние коучинга на эффективность текущей деятельности в других организациях. Параллельно исполнительное руководство компании «приметило слона», признав негативные коннотации, связанные с идеей коучинга, и это признание помогло менеджерам понять и изменить эти нормы. В конце концов инициированные руководством меры привели к повышению частоты применения и качества коучинга, благодаря чему компания смогла быстрее достичь своих целей в сфере повышения эффективности.

4. Начните с одного катализатора изменений

Хотя преодолеть сопротивление и страх часто бывает необходимо, одного этого обычно недостаточно, для того чтобы вывести организацию на новый уровень. Чтобы двигаться дальше и инициировать коллективные изменения, организации необходимо в полной мере реализовать потенциал отдельных сотрудников. Катализатором этого процесса может стать один человек или небольшая группа активистов - «первопроходцев».

Много лет считалось, что человек в принципе не способен пробежать дистанцию длиной в 1 милю (1609 км) менее чем за четыре минуты. В 1940-е и 1950-е годы многие бегуны приближались к четырехминутной отметке, но никто не мог ее преодолеть. Наконец 6 мая 1954 года в Оксфорде британский бегун Роджер Баннистер пробежал 1 милю за 3 минуты 59 секунд. Всего через 46 дней после исторического забега Баннистера его рекорд побил Джон Лэнди. К 1957 году барьер, ранее считавшийся недостижимым, преодолели еще 16 бегунов. Сегодня людей, пробежавших милю менее чем за четыре минуты, уже более тысячи – в том числе несколько школьников.

Так же работают и организации. Мы часто сталкиваемся со стереотипами, подобными

«миле за четыре минуты», – такими как «недостижимые показатели роста», «невозможная экономия затрат», «нежизнеспособные стратегические изменения». Чтобы организация в целом поверила, что невозможное возможно, в новую перспективу должен поверить один человек или небольшая группа людей, которые поставят себе целью опровергнуть устаревшие убеждения. Баннистеру, который в то время учился медицине, пришлось преодолеть утверждения физиологов и общее убеждение, что попытка человека бежать со скоростью более 15 миль в час приведет к его смерти.

Чтобы научиться быть лидером для самого себя, вам также потребуется поставить под сомнение ряд основополагающих постулатов о самом себе и о том, как работает окружающий мир. Как и в знаменитом «Путешествии героя» Джозефа Кэмпбелла, это часто означает необходимость выйти за пределы своей повседневной среды, или «зоны комфорта», и столкнуться с испытаниями и приключениями.⁸ Так, одна глобальная компания отправляла своих руководителей в такие отдаленные места, как центр коммунистического Китая или берега Нормандии, чтобы изменить их внутренние представления о модели деятельности компании. Свежий взгляд, который эти лидеры обрели благодаря новому опыту, помог им выработать свои внутренние ценности и лидерские модели поведения, за счет которых они после своего возвращения распространили полученные уроки в масштабах всей организации.

Такая интеграция взгляда внутрь и взгляда вовне – наиболее мощная из известных нам формул обеспечения долгосрочных и эффективных организационных изменений.

⁸ Более подробную информацию о Джозефе Кэмпбелле можно найти на интернет-сайте Фонда Джозефа Кэмпбелла (Joseph Campbell Foundation) по адресу jcf.org.

Нейт Боаз благодарит компанию Mobius Executive Leadership за длительное сотрудничество, давшее материалы для выводов, изложенных в настоящей статье. Эрика Эриэл Фокс благодарит своего коллегу Джона Аббуццезе, старшего консультанта по лидерству Mobius Executive Leadership, за его вклад в эту статью.

Нейт Боаз (Nate Boaz) является директором представительства McKinsey в Атланте. Эрика Эриэл Фокс является партнером-основателем Mobius Executive Leadership, читает лекции по искусству переговоров в Гарвардской школе права, работает старшим консультантом в McKinsey Leadership Development. Она является автором книги *Winning from Within: A Breakthrough Method for Leading, Living, and Lasting Change* (HarperBusiness, 2013).