

Карты, которые не соответствуют местности

ПЯТЬ ПОДХОДОВ
К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ
И ИХ ПРЕДЕЛЫ

Экспертный разбор для тех, кому надоели
корпоративные трансформации,
идушие не по плану

Михаил
Подурец



Оглавление

Постановка проблемы

Методология 1. ADKAR® и подход Prosci®

Как применять ADKAR® / Prosci®

Методология 2. Восемь шагов Коттера

Как применять восемь шагов Коттера

Методология 3. Lean Change Management

Как применять Lean Change Management

Методология 4. Векторная теория изменений (Cynefin / Дейв Сноуден)

Как применять Векторную теорию изменений

Методология 5. Белфастская модель (Шон Гаффни)

Как применять Белфастскую модель

Сравнение подходов

Концептуальная рамка: костры в степи

Выводы: как выбрать подход

Список литературы

Источники визуальных концепций

Постановка проблемы

Организации меняются постоянно, но большинству компаний трудно направлять изменения, ускорять их и делать предсказуемыми. По разным оценкам, 60–70% организационных трансформаций не достигают целей¹. (Эту цифру часто цитируют, однако её эмпирическая база спорна: McKinsey оценивает долю полных провалов значительно ниже, а часть исследователей считает само понятие «провала» трансформации методологически размытым.) Речь не о частичном успехе или результате «лучше, чем ничего», а о случаях, когда цель не достигнута либо достигнута ценой потерь, несовместимых с планом.

Эта статистика не меняется, хотя за последние тридцать лет управление изменениями превратилось в многомиллиардный рынок сертификаций, программных платформ, книг и корпоративных тренингов. Методологий и инфраструктуры становится больше, а результаты остаются прежними. Это требует объяснения.

Симптомы: что происходит на практике

Если спросить менеджеров, что мешает изменениям, картина окажется знакомой. Исследования ведущих консалтинговых фирм за 2025–2026 годы называют следующие проблемы.

Усталость от изменений и перегрузка возглавляют список с индексом серьёзности 95%. Сотрудники сталкиваются в среднем с 10 плановыми изменениями в год. Готовность поддерживать организационные изменения упала с 74% в 2016 году до 43% в 2022-м. Только 41% менеджеров готовы изменить собственное поведение в поддержку трансформации.^{1, 2}

Соппротивление на всех уровнях — 88% по индексу серьёзности. 37% сотрудников активно сопротивляются изменениям; главные причины: отсутствие доверия к руководству (41%), отсутствие информации о причинах изменений (39%), страх перед неизвестным (38%). Показательно, что менеджеры сами нередко сопротивляются изменениям, которые обязаны внедрять.^{4, 5}

Недостаток поддержки руководства — 86% по индексу серьёзности. 59% менеджеров ощущают недостаточную поддержку организации при проведении изменений, 65% указывают на нехватку ресурсов. Это не единичные случаи.^{7, 8}

Коммуникационный провал — 84%. 74% лидеров считают, что вовлекли сотрудников в создание стратегии изменений. Лишь 42% сотрудников ощущают, что действительно участвовали. Этот разрыв системный, а не случайный.⁸

Одновременные изменения — 82%. Организации запускают несколько трансформационных проектов параллельно, не управляя их взаимозависимостями. Менеджеры перестают понимать приоритеты, сотрудники теряют ощущение психологической безопасности.^{9, 10}

Диагноз: откуда берётся проблема

Всё перечисленное — симптомы. Общая причина в том, что большинство популярных методологий управления изменениями разработали для мира, которого больше нет.

Методологии XX века создавали в эпоху, когда организацию представляли хорошо настроенным механизмом. Механизм подчиняется законам физики: приложил усилие — получил предсказуемое движение; сломался — починил по схеме. Им управляют через диагностику, детальный план и точное исполнение.

Организации — сложные адаптивные системы: поведение целого не сводится к сумме частей; причинно-следственные связи нелинейны и становятся понятны только постфактум; среда меняется вместе с нашими вмешательствами. В такой системе детальный план может мешать: он создаёт иллюзию контроля и не даёт замечать реальные сигналы.

Дейв Сноуден, создатель фреймворка Cynefin и последовательный критик традиционного change management, выделил четыре допущения, на которых строится большинство методологий. Для механических систем они верны, для живых организаций — нет:

Первое: будущее можно предсказать, анализируя прошлое. Чем детальнее диагностика и ROI-модель, тем точнее план. Но в сложных адаптивных системах прошлое не даёт готового сценария будущего.

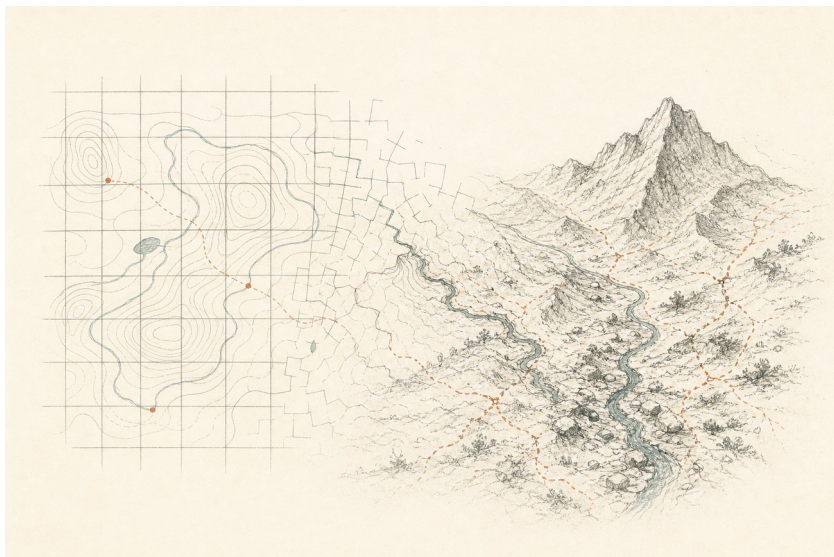
Второе: изменениями можно планировать и управлять сверху. Топ-менеджмент определяет конечное состояние, среднее звено транслирует, сотрудники исполняют. На практике чем сложнее план, тем дальше результат от замысла.

Третье: системы линейно и предсказуемо реагируют на вмешательства. Нажал кнопку А — получил В. В организации одно вмешательство порождает десятки последствий, часть из которых прямо противоречит желаемому.

Четвёртое: сопротивление изменениям — препятствие, которое нужно преодолеть. Отсюда коммуникационные каскады, работа с возражениями, «продажа» изменений. Но сопротивление может сообщать, что изменение плохо спроектировано или внедряется без учёта реальных условий.

Цель этого путеводителя

Этот путеводитель помогает ориентироваться в существующих методологиях. Мы разберём пять подходов, которые отвечают на разные вопросы и работают в разных условиях: ADKAR®/Prosci®, восемь шагов Коттера, Lean Change Management, Векторную теорию изменений Сунефин и Белфастскую модель Шона Гаффни. Затем сравним их, предложим рамку выбора и практическое руководство по применению каждого подхода.



Методология 1. ADKAR® и подход Prosci®

История: утро вторника, месяц третий

Алексей Карпов, директор по трансформации банка «Надёжность», сидит в переговорной и смотрит на отчёт.

Три месяца назад его команда запустила новую модель работы для трёхсот человек: гибридный график, agile-спринты, ежедневные стендапы. Обучение прошли все, презентации показали, методички распечатали и даже частично прочитали.

Но стендап в IT-блоке начинается в 9:00, и половина команды отписывается за пять минут до начала. Спринты планируют, но задачи из предыдущего без объяснений переносят в следующий. Гибридный график существует формально: люди приходят в офис в те же дни, только с лёгким оттенком протеста.

— Может, плохо объяснили? — предлагает HR-директор.

— Они прошли три дня обучения.

— Может, мало?

— Мы отправили семь писем и провели четыре общих собрания.

Все молчат. В комнате понимают: дело не в количестве писем. Но в чём — непонятно.

Контекст возникновения

В 1994 году Джефф Хайтт основал Prosci® с исследовательской задачей: понять, почему одни изменения в организациях приживаются, а другие нет. Несколько лет компания собирала данные из сотен организаций и сравнивала успешные трансформации с провальными. Вывод был прост: организационное изменение происходит, когда через личное изменение проходит каждый человек. Компания не меняется сама по себе — меняются люди, которые в ней работают. Из этого наблюдения выросла модель ADKAR®, опубликованная в 2006 году.

Prosci® с самого начала различает техническую сторону изменения — что внедряют: новую систему, процесс или структуру — и человеческую: как человек переходит от старого поведения к новому. В большинстве проектов 90% усилий уходит на техническую сторону и 10% — на человеческую. ADKAR® предлагает работать со второй так же системно, как с первой.

Суть модели: пять строительных блоков

ADKAR® — аббревиатура пяти элементов, которые, по мнению Prosci®, нужны человеку, чтобы изменение состоялось:

A — Awareness (Осведомлённость). Человек понимает, почему изменение необходимо: что в среде делает статус-кво неприемлемым? Осведомлённость — не «я знаю, что изменение произойдёт», а «я понимаю причины и последствия бездействия». Без этого человек остаётся пассивным наблюдателем, даже если получил сообщение об изменении.

D — Desire (Желание). Человек сам решает поддержать изменение. Это самый деликатный и наименее управляемый элемент модели. Prosci® признаёт: организация не может создать желание за другого человека, но может создать условия, в которых оно вероятнее возникнет. На Desire влияют доверие к руководству, личные последствия изменения и прошлый опыт изменений в этой организации.

K — Knowledge (Знания). Человек знает, *как именно* изменяться: какие новые навыки нужны, как будет выглядеть его работа после изменения, какие ресурсы доступны. Знание — это не просто «я прошёл тренинг»; это способность ответить на конкретные вопросы о своей новой роли.

A — Ability (Способность). Человек умеет применять новое на практике. Между знанием «я понимаю, как работает система» и способностью «я могу работать в ней без постоянной помощи» лежит практика. На этом этапе часто ломаются масштабные внедрения: людей обучили, но не дали времени и поддержки для отработки.

R — Reinforcement (Закрепление). Изменение сохраняется и не откатывается. Закрепление — не просто награда тем, кто изменился, а система, в которой вернуться к старому поведению невозможно или невыгодно: новые процессы, обновлённые KPI, признание нового поведения нормой, устранение «лазеек» для прежней работы.

Элементы ADKAR® выстроены последовательно. Если нет Awareness, бессмысленно работать над Desire. Без Desire не усвоится Knowledge. Если Knowledge есть, но нет поддержки для развития Ability, изменение не закрепится. «Точка барьера» — первый недостающий элемент — показывает, где находится проблема; следующие элементы без него недостижимы.

Треугольник РСТ и роль спонсора

Помимо ADKAR®, Prosci® разработала РСТ (Prosci® Change Triangle) — модель трёх сторон успешного изменения: лидерства и спонсорства — кто отвечает на уровне власти, управления проектом — технической реализации, и управления изменениями — человеческой стороны. Отсутствие любой стороны создаёт структурную слабость.

Prosci® описывает роль спонсора через ABC: Active and visible participation (активное и видимое участие), Building a coalition of sponsorship (создание коалиции спонсоров), Communicating directly with employees (прямая коммуникация с сотрудниками). Исследования Prosci® называют активного спонсора главным предиктором успеха изменения.

Особая роль отводится руководителям среднего звена — Prosci® называет их «людьми посередине». Через них сотрудники воспринимают изменение. Менеджер, который сам не прошёл через ADKAR® («Я понимаю, зачем это нужно, и поддерживаю»), не сможет уверенно вести через изменение других: он будет транслировать собственные сомнения — явно или неявно.

Практики

Prosci® предлагает диагностику готовности к изменениям (Change Readiness Assessment), шаблоны коммуникационных планов по аудиториям и элементам ADKAR®, программы подготовки менеджеров как агентов изменений, планы обучения для К и А и мониторинг по пяти элементам. ADKAR® Assessment помогает увидеть точку барьера для каждой группы. Если у 80% аудитории низкий Desire, тренинги не помогут: нужно разбираться в причинах нежелания.

Prosci® также описывает «6 волн изменений»: разные группы проходят через изменение в разное время и с разной скоростью. Поэтому каждой волне нужен свой подход.

Какие задачи решает

«Мы внедряем известное изменение, но оно не приживается». Это главный сценарий для ADKAR®. Когда конечное состояние определено — новая система, процесс или регуляторные требования, — техническая часть готова, а люди продолжают работать по-старому, ADKAR® даёт диагностику и язык для точечного вмешательства. Вопрос «на каком элементе застряли?» помогает не тратить ресурсы вслепую.

«Нам нужно провести через изменение много людей одновременно». При массовом внедрении ERP, реструктуризации или новых регламентов нельзя работать с каждым индивидуально. ADKAR® помогает сегментировать аудитории: группы находятся в разных точках модели и нуждаются в разной коммуникации, обучении и поддержке.

«У нас нет общего языка между проектной командой, HR и линейными руководителями». Пятиэлементная модель понятна и переводится в управленческие задачи: кому объяснить причины, кого обучить, кто готов, но ещё не умеет. ADKAR® становится общим языком, где каждый видит свою роль.

Что решает, а что нет

ADKAR® даёт менеджерам язык для разговора об изменениях на уровне человека. Он отделяет техническую сторону изменения от человеческой, а диагностика точки барьера помогает работать адресно, а не тратить ресурсы вслепую.

Однако модель предполагает линейность, которой в организациях почти не бывает: человек проходит элементы один за другим, а возвращение назад трактуется как сбой. На практике люди возвращаются к прежним вопросам циклически; разные группы одновременно находятся в разных точках. С этой одновременностью ADKAR® работает слабо.

Более глубокая проблема в том, что ADKAR® работает с симптомами, не всегда затрагивая системные причины. Низкий Desire может говорить не о проблеме коммуникации, а о том, что изменение плохо спроектировано или противоречит реальным условиям работы.

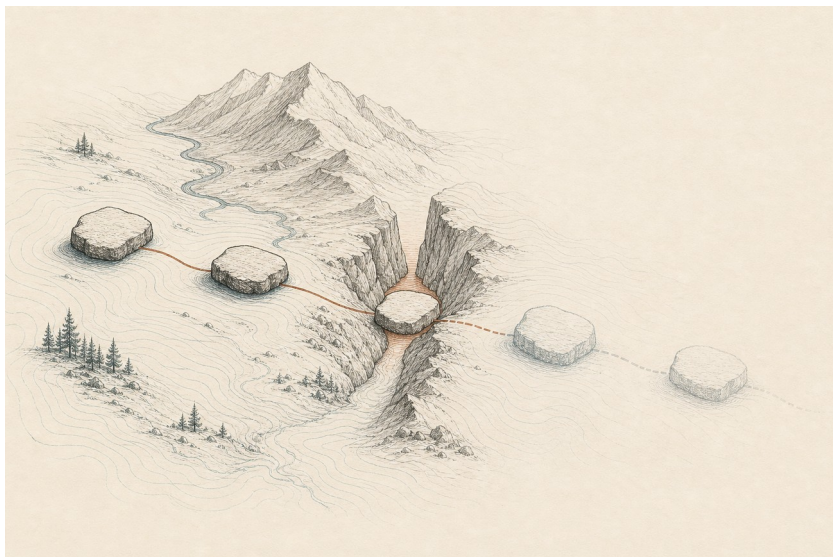
Почему здесь сработал ADKAR®

Ситуация Алексея — случай, когда изменение реализовали, но оно не состоялось. Системы настроены, регламенты написаны, обучение проведено. Поведение не изменилось.

ADKAR® предлагает для этой ситуации точный вопрос: на каком элементе застряли люди? Не «почему они сопротивляются», а где в последовательности Осведомлённость → Желание → Знание → Способность → Закрепление находится точка барьера.

Диагностика Алексея показала: у большинства есть знания и практические навыки, но значительная часть команды не хочет поддерживать изменение. Руководители среднего звена сами не были убеждены в необходимости трансформации и транслировали молчаливый скептицизм. Повторные письма не помогли бы, пока этот барьер не был устранён.

ADKAR® не делает ничего волшебного. Он превращает расплывчатое «люди сопротивляются» в конкретный диагноз и адрес вмешательства. Здесь именно этого и не хватало.



Как применять ADKAR® / Prosci®

Когда использовать

Конечное состояние известно. Изменение затрагивает сотни людей, есть ресурсы на структурированное внедрение и HR-поддержку. Организация достаточно стабильна, чтобы выдержать плановое изменение без тяжёлых последствий.

Предварительные условия

Проверьте, что есть спонсор изменений на уровне топ-менеджмента, команда change management хотя бы из 1–2 человек и ясное конечное состояние: какое поведение людей должно измениться.

Шаг 1. Диагностика по ADKAR®

Проведите краткий опрос или интервью с представителями целевых аудиторий. Для каждого элемента — диагностический вопрос:

- **Awareness:** «Знаете ли вы, почему это изменение происходит? Что произойдёт, если мы ничего не изменим?»
- **Desire:** «Готовы ли вы лично поддержать это изменение? Что вам в нём важно, а что вызывает сомнения?»
- **Knowledge:** «Знаете ли вы, что именно вам нужно будет делать по-другому? Есть ли у вас доступ к нужному обучению?»

- **Ability:** «Пробовали ли вы уже новый способ работы? Что не получается на практике?»
- **Reinforcement:** «Есть ли механизмы, которые помогут вам не вернуться к старым привычкам?»

Результат — профиль ADKAR® каждой группы с узкими местами. С них и начинается работа.

Шаг 2. Коммуникационный план

Для каждой аудитории определите, кто говорит — спонсор, непосредственный руководитель или HR; что именно говорит — ключевые сообщения по элементам ADKAR®; когда и по какому каналу. Awareness и Desire — задача спонсора и непосредственных руководителей, а не HR или команды change management.

Шаг 3. Обучение

Обучение закрывает Knowledge и Ability. Не начинайте его, пока у достаточного числа людей не появились Awareness и Desire: иначе деньги будут потрачены впустую.

Шаг 4. Система поддержки

Определите, кто помогает людям, если что-то не получается: суперпользователи — внутренние чемпионы, горячая линия, FAQ или коучинг на рабочем месте.

Шаг 5. Закрепление (Reinforcement)

Изменение закрепляют публичное признание нового поведения, его измерение и работа с откатами: без наказания, но с понятными последствиями.

Типичные ошибки

Не начинайте обучение без Awareness. Не считайте, что одно большое собрание создаёт Desire. Не забывайте о поддержке после запуска. Без этапа Reinforcement изменение редко закрепляется.

Методология 2. Восемь шагов Коттера

История: полгода спустя

На шестом месяце проекта Алексей замечает: что-то изменилось, но не так, как он ожидал.

Изменение пошло своей дорогой — и не в лучшую сторону.

В январе правление одобрило трансформацию, и все были воодушевлены. Председатель лично выступил на общем собрании. Руководители подразделений кивали. Алексей получил бюджет и мандат.

Прошло полгода. Председатель занят слиянием с региональным банком. Руководители подразделений всё ещё кивают, но на встречи по трансформации уже не приходят: присылают заместителей. Те ведут протоколы, а протоколы уходят в папки.

Когда Алексей говорит о барьерах — системах оценки, которые всё ещё вознаграждают старое поведение, — ему отвечают: «Это к другому комитету». Тот собирается раз в квартал.

Трансформация формально продолжается. Алексей чувствует, что толкает машину в гору, а колёса начинают буксовать.

Контекст возникновения

В 1995 году Джон Коттер опубликовал в Harvard Business Review статью «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» — анализ более 100 корпоративных трансформаций, за которыми он наблюдал десять лет. Статья стала одной из самых читаемых в истории журнала, а в 1996 году легла в основу книги «Leading Change» и восьмишаговой модели.

Коттер считал, что трансформации терпят неудачу не из-за плохих планов или неверных решений, а из-за ошибок лидерства на каждом из восьми шагов. Он описал распространённые ошибки и вывел из каждой необходимое действие. Модель изначально была не обещанием успеха, а картой типичных провалов.

В 2014 году Коттер переосмыслил модель в книге «Accelerate». Он предположил, что в быстро меняющейся среде иерархии не успевают адаптироваться, и предложил «двойную операционную систему»: иерархия обеспечивает надёжную операционную деятельность, а гибкая сеть — стратегические изменения и инновации. Обе работают одновременно.

Суть модели: восемь шагов

Шаг 1. Создать ощущение срочности. Без подлинной срочности — не тревоги — трансформация обречена: людям должно быть ясно, что оставаться как есть опаснее, чем меняться. Коттер предостерегает от ложной срочности — суеты и имитации активности — и самодовольства. Настоящая срочность возникает, когда широкий круг людей видит реальные данные о рынке, конкурентах или клиентах.

Шаг 2. Сформировать направляющую коалицию. Это один из наиболее часто неверно понимаемых шагов. «Направляющая коалиция» — не проектный офис и не рабочая группа по трансформации. Это неформальное объединение людей с достаточной совокупностью четырёх ресурсов: *позиционная власть* (ключевые лидеры должны быть внутри), *экспертиза* (разнообразие точек зрения на проблему), *доверие* (высокий уровень взаимного доверия между участниками) и *лидерство* (способность вести за собой). Коалиция без одного из этих элементов создаёт уязвимость: без власти — не может устранить барьеры; без экспертизы — принимает близорукие решения; без доверия — разрушается в первый же кризис.

Шаг 3. Разработать видение и стратегию. Видение — это не SMART-цель и не стратегический план. Это образ будущего, который: *привлекателен* для большинства стейкхолдеров; *реалистичен* — достижим, пусть и с трудом; *сфокусирован* — достаточно чётко, чтобы направлять принятие решений; *гибок* — позволяет инициативу; *понятен* — может быть донесён за 5 минут так, чтобы слушатель мог сам принимать решения в его духе. Коттер приводит практический тест: если вы не можете объяснить видение незнакомому человеку за 5 минут и получить в ответ понимание — видение не готово.

Шаг 4. Донести видение. Видение бесполезно, если о нём знают только авторы. Коттер предлагает принцип «10× коммуникации»: люди должны слышать его многократно, по разным каналам и от разных людей. Решают поступки руководителей, а не слова: один публичный поступок против видения перечёркивает десятки правильных речей.

Шаг 5. Устранить барьеры. Даже при наличии срочности, коалиции, видения и коммуникации — изменение может буксовать, если структуры, системы и поведение конкретных людей блокируют новое поведение. Коттер называет четыре типа барьеров: *структурные* (иерархия, которая делает новое поведение физически невозможным), *навыковые* (людям не хватает компетенций для нового поведения, а обучения нет), *системные* (системы оценки, вознаграждения или информационного потока поощряют старое поведение), *надзорные* (руководители, которые лично блокируют изменение). Устранение этих барьеров требует реальных полномочий — и именно поэтому направляющая коалиция должна включать людей с позиционной властью.

Шаг 6. Создавать краткосрочные победы. Большие трансформации длятся годами, и людям нужны доказательства, что движение верное. Победы должны быть спланированы, связаны с трансформацией и публично признаны. Пока результатов нет, скептик вправе говорить: «Это не работает». Первый видимый результат лишает его этого аргумента.

Шаг 7. Поддерживать темп, не останавливаться на победах. Ранние успехи соблазняют расслабиться и объявить трансформацию завершённой. В этот момент, наоборот, стоит использовать кредит доверия для более глубоких и трудных изменений. Коттер замечал: организации, которые празднуют победу слишком рано, через год часто откатываются назад.

Шаг 8. Закрепить изменения в культуре. Изменение не завершено, пока новое поведение не стало культурной нормой — пока оно не воспроизводится без контроля. Культуру нельзя объявить: сначала меняются поведение и результаты, затем она переописывает себя. Закреплять помогают связь новых норм с успехами, изменения в найме, оценке и продвижении, а также истории о людях, которые воплощают новую культуру.

Двойная операционная система (2014)

В «Accelerate» Коттер описал более сложную картину. Иерархия нужна для надёжной операционной деятельности, но по природе медленна и консервативна. Для стратегических изменений нужна сеть: она быстро формируется, работает горизонтально, объединяет добровольцев из разных частей организации и распускается после выполнения задачи.

Коттер не предлагает заменить иерархию сетью. Они существуют параллельно: люди работают в иерархии, а в стратегических инициативах — в сети. «Ускоритель» — стратегическая инициатива, которую сеть реализует по восьми шагам быстрее и итеративнее.

Какие задачи решает

«Нам нужно создать движущую силу изменений — её нет, и непонятно, откуда взять». Восемь шагов Коттера прежде всего помогают создать энергию трансформации там, где её не хватает. Если организация стабильна, изменение не воспринимается как срочное, а топ-команда лишь декларирует трансформацию, Коттер предлагает логику: откуда берётся срочность, кто её несёт и как она распространяется через коалицию и видение.

«Трансформация объявлена, но через полгода сдувается». Краткосрочные победы и поддержание темпа отвечают на знакомый сценарий: изменение начинается с энтузиазмом, затем его поглощает рутина и через год всё возвращается к прежнему. Коттер показывает, как заложить самоподдерживающийся импульс в архитектуру трансформации.

«Нам нужна стратегия, которую руководители разного профиля воспримут как общую рамку». Восемь шагов — один из самых распространённых управленческих языков. Когда CEO, HR-директору, CFO и операционному директору нужно договориться, как вести трансформацию, Коттер даёт модель, которую не надо объяснять с нуля.

Что решает, а что нет

Исторический вклад Коттера трудно переоценить: он систематически описал, где ломаются провальные трансформации. «Направляющая коалиция» сместила фокус с проектного офиса на распределённую сеть влияния. А «краткосрочные победы» стали планируемой частью трансформации, полезной в разных контекстах.

Ограничения модели связаны с контекстом её создания — крупными американскими корпорациями 1990-х. Она предполагает, что конечное состояние известно и к нему можно прийти последовательными шагами. В высокой неопределённости, когда цель меняется по ходу движения, модель работает хуже. Искусственно созданная срочность без реального кризиса может восприниматься цинично и подрывать доверие. Наконец, восьмой шаг — «закрепить в культуре» — остаётся важным, но слабо описанным операционно.

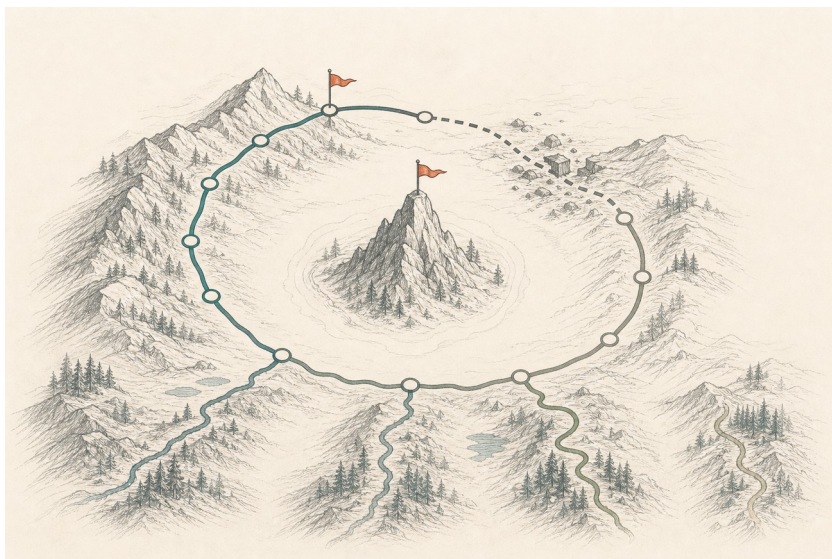
Почему здесь сработал Коттер

Восемь шагов Коттера — не инструкция по запуску изменений, а диагностика того, где ломается трансформация. У Алексея ответ был очевиден: пятый шаг — устранение барьеров — требовал людей с реальными полномочиями, а коалиция, способная это сделать, к шестому месяцу фактически распалась.

Коттер описывает распространённый и опасный паттерн: после старта организации теряют импульс или объявляют победу слишком рано. Ранний успех создаёт иллюзию, что дальше всё пойдёт само. Не пойдёт.

Алексею были нужны не дополнительные ресурсы и не новые презентации, а восстановленная направляющая коалиция: люди с позиционной властью, способные принимать решения, а не отправлять вопрос в другой комитет. Нужна была и серия видимых краткосрочных побед, связанных с трансформацией, чтобы у скептиков появились основания пересмотреть позицию, а у союзников — говорить громче.

Коттер не обещает лёгкой трансформации. Он даёт честную карту мест, где она обычно ломается. Иногда этого достаточно.



Как применять восемь шагов Коттера

Когда использовать

Стратегическая трансформация с горизонтом 1–3 года. Нужно создать движущую силу изменений в иерархической организации. Конечное состояние примерно понятно, путь к нему — нет. Необходима видимая роль высшего руководства.

Шаг 1. Создайте ощущение срочности

Соберите конкретные данные о рынке, конкурентах и клиентах. Не изобретайте кризис — найдите реальный. Говорите с ключевыми людьми, показывайте внешние данные и клиентские истории. Цель: чтобы 75%+ влиятельных людей искренне считали статус-кво опаснее изменений.

Шаг 2. Сформируйте направляющую коалицию

Это не проектный комитет, а неформальная сеть людей с влиянием, доверием и разными позициями. Минимум: топ-менеджер-спонсор, уважаемый неформальный лидер и скептик, которого удалось убедить. Задача коалиции — не управлять проектом, а создавать доверие к изменению в личных разговорах.

Шаг 3. Сформулируйте видение

Видение должно быть достаточно конкретным, чтобы направлять решения, и достаточно гибким, чтобы допускать инициативу. Проверка: можно ли объяснить его за 5 минут так, чтобы слушатель мог сам принять решение в его духе? Если нет — видение не готово.

Шаг 4. Коммуницируйте видение

Каждый член коалиции говорит о видении на каждой встрече. Руководители показывают его поведением, а не словами. Сильный сигнал — лидер, который публично отказывается от привычного поведения в пользу нового.

Шаг 5. Устраните барьеры

Выявите структурные и культурные барьеры: системы вознаграждения, поощряющие старое поведение; руководителей, которые саботируют изменение; процессы, делающие новое поведение невозможным. Действуйте быстро и заметно — это показывает серьёзность намерений.

Шаг 6. Создавайте краткосрочные победы

Планируйте первые видимые результаты через 3–6 месяцев. Победа должна быть недвусмысленной, явно связанной с изменением и публично признанной. Это не только мотивация: она даёт аргументы в разговоре со скептиками.

Шаг 7. Не расслабляйтесь

Используйте кредит доверия от первых побед для более глубоких изменений. Опасность: объявить победу слишком рано. Правило: изменение не завершено, пока оно не стало нормой.

Шаг 8. Закрепите в культуре

Свяжите новые нормы с успехами организации. Проверьте, что системы найма, оценки и продвижения поддерживают новое поведение. Рассказывайте истории о людях, которые воплощают новую культуру.

Типичные ошибки

Переходить к шагу 3, не создав реальной срочности. Формировать коалицию из «согласных» вместо влиятельных. Объявлять победу после запуска, не дождавшись укоренения изменений.

Методология 3. Lean Change Management

История: бэк-офис, четвёртый месяц

Пока IT и операционный блок разбираются с новой моделью, Алексею предстоит зайти в бэк-офис.

Бэк-офис — двести человек, которые обрабатывают документы, контролируют комплаенс и обеспечивают то, что в банке называют «надёжностью процессов». Средний стаж — одиннадцать лет, текучесть — около трёх процентов в год. Большинство руководителей отделов работают здесь дольше, чем Алексей живёт в этом городе.

Алексей примерно понимает, что менять в бэк-офисе: больше кросс-функционального взаимодействия, меньше документного пинг-понга, быстрее обратная связь. Как это сделать, он не понимает. И одна большая ошибка может сорвать годовой план трансформации.

Большой план внедрения, который частично сработал в IT, здесь явно не подойдёт. Но с чего начать — непонятно.

Контекст возникновения

Джейсон Литтл — канадский agile-коуч и консультант, работавший в 2000-х на пересечении разработки ПО и организационных трансформаций. Он заметил: Agile-команды внедряли итеративный подход в разработку продуктов, но сами организационные изменения, включая внедрение Agile, продолжали вести классическими методами — по большим планам и каскадному разворачиванию.

В 2014 году Литтл опубликовал книгу «Lean Change Management», в которой применил принципы Lean (минимизация потерь, ориентация на ценность, непрерывное совершенствование), Agile (итерации, обратная связь, адаптивность) и дизайн-мышления (глубокое понимание пользователя перед созданием решения) к управлению организационными изменениями.

Провокация Литтла проста: большинство методологий change management устроены как «большой водопад» в разработке ПО — всё заранее планируют, внедряют разом и получают результат только в конце. Agile отказался от этой логики в пользу итераций. Почему управление изменениями должно оставаться другим?

Суть модели: цикл и канвас

Lean Change Management строится вокруг трёх фаз, которые повторяются итеративно:

Подготовка (Prepare). Сначала нужно понять текущую ситуацию. Карта эмпатии из дизайн-мышления помогает увидеть, что думают, чувствуют, видят и слышат затронутые изменением люди. Карта стейкхолдеров показывает отношение разных групп к изменению и их влияние. Шкала готовности оценивает, может ли организация принять ещё одно изменение с учётом текущих инициатив и усталости.

Этот этап важен: Lean Change Management исходит из того, что планировать изменение без понимания контекста — прямой путь к провалу. Большинство методологий начинают с вопроса «что мы хотим изменить», Lean Change Management — с вопроса «что сейчас происходит с людьми».

Понимание (Understand). Здесь формируют видение изменения — не жёсткий план, а гипотезы для проверки. Lean Change Canvas описывает инициативу на одной странице: причину изменения, затронутых людей, ценность для разных групп, вероятное сопротивление, первые эксперименты, индикаторы успеха и риски.

Канвас заполняют вместе с теми, кого затрагивает изменение, а не за них. В этом отличие от традиционных методов: люди не объекты изменения, а его соавторы.

Изменение (Change) — фаза экспериментов. Литтл вводит «минимально жизнеспособное изменение» (Minimum Viable Change, MVC): наименьший объём, который можно быстро внедрить и получить обратную связь. Логика та же, что у Minimum Viable Product: не нужно строить весь дом, чтобы понять, правильно ли выбрано место.

Практики

Операционный ритм Lean Change Management — итерации по 2–4 недели. В каждую входят планирование — что пробуем в этом цикле, реализация, сбор обратной связи — что происходит с людьми, и ретроспектива — что сработало, что нет и что делать иначе.

Бэклог изменений — список всех изменений, расставленных по приоритету, как продуктовый бэклог в Scrum. Он публичен, регулярно обновляется и виден участникам. Это снижает тревогу: люди видят картину целиком, а не получают изменения как сюрприз.

Обратная связь — главный ресурс итерации. Методология предлагает собирать её не только о качестве внедрения — «сделали ли мы запланированное?», — но и о реакции людей — «что происходит с теми, кого это затронуло?». Подходят короткие пульс-опросы, структурированные разговоры и наблюдение за реальным поведением. Результаты влияют на план следующей итерации.

Lean Change Management визуализирует прогресс на физических или цифровых досках по канбан-принципу: «Планируется → В процессе → Сделано». Так все видят общую картину и быстрее замечают эксперименты, застрявшие в реализации.

Ретроспектива обязательна в конце каждой итерации: что получилось хорошо, что можно улучшить, что делаем иначе в следующей итерации? Это не отчёт руководству, а разговор команды с самой собой. Пропускать его ради экономии времени — значит терять возможность превратить опыт в обучение.

Связь с теорией изменений

Lean Change Management опирается на несколько теоретических идей. Модель Кюблер-Росс напоминает, что люди могут проходить через отрицание, злость, торг, депрессию и принятие; это не обязательно собой. Итеративный подход позволяет группам двигаться в разном темпе, не ожидая синхронности от всей организации.

Теория сложных адаптивных систем объясняет, почему изменения нельзя полностью спланировать заранее: система непредсказуемо реагирует на вмешательства, поэтому нужны короткие итерации и постоянная корректировка курса.

Какие задачи решает

«Мы знаем, что нужно менять, но не знаем как и боимся дорогой ошибки». Lean Change Management создан для ситуаций, когда цель примерно ясна, а путь к ней неизвестен. Вместо большого плана с годом реализации он предлагает несколько небольших экспериментов и быструю обратную связь.

«Люди саботируют изменения, потому что их никто не спрашивал». Co-creation — ключевой инструмент Lean Change Management: людей приглашают не согласиться с готовым решением, а участвовать в его создании. Это меняет позицию с «нам навязали» на «мы пробуем и смотрим».

«У нас много изменений одновременно, люди устали и не понимают, что важно». Публичный бэклог и короткие итерации помогают сделать поток изменений видимым. Команда может остановить менее важное, прежде чем запускать новое, а сотрудники понимают, что происходит и что будет дальше.

Что решает, а что нет

Lean Change Management хорошо работает там, где путь неизвестен, но его можно искать через быстрые эксперименты. Он помогает не тратить месяцы на план, который окажется неверным, и делает обратную связь частью процесса, а не посмертной оценкой.

Но модель требует зрелости, которой нет во многих организациях. Чтобы честно собрать обратную связь и изменить план, нужна психологическая безопасность. Без неё итерации превращаются в формальность, а канвас — в ещё один шаблон. Наконец, Lean Change Management не заменяет работу с властью: если спонсор не готов защищать эксперименты, а система вознаграждения поддерживает старое поведение, одних итераций мало.

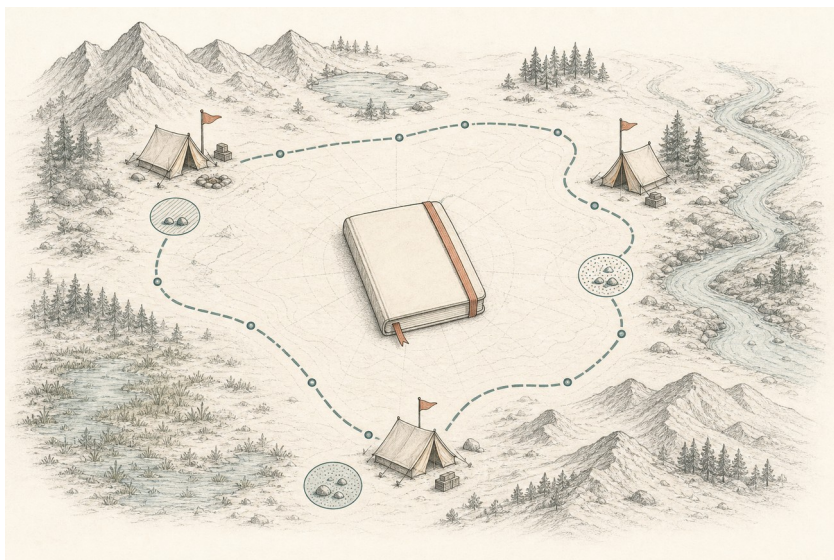
Почему здесь сработал Lean Change Management

Бэк-офис — не IT. Здесь нельзя просто взять готовую модель и развернуть её сверху вниз: цена ошибки слишком высока, а опыт людей слишком велик. Но и ничего не менять нельзя.

Lean Change Management предложил Алексею начать не с плана, а с вопроса. Он собрал маленькую рабочую группу из сотрудников бэк-офиса, провёл карту эмпатии и обнаружил то, чего не было видно снаружи: главная боль людей — не количество документов, а необходимость по десять раз объяснять одно и то же разным подразделениям.

Первый эксперимент оказался простым: одна кросс-функциональная команда на две недели взяла на себя полный цикл по одному типу обращений. Результат оказался скромным, но реальным: время обработки сократилось на 18%, а люди впервые увидели весь путь документа, а не только свой участок.

Этого хватило, чтобы следующий эксперимент люди предложили сами. Не потому, что их «вовлекли», а потому, что у них появился опыт: можно попробовать, увидеть результат и решить, что делать дальше.



Как применять Lean Change Management

Как применять Lean Change Management

Когда использовать

Цель изменения примерно ясна, но путь к ней неизвестен.

Организация готова экспериментировать, есть доступ к людям на местах и возможность менять план по ходу работы.

Особенно уместно для Agile-контекста, IT и продуктовых команд, но не только для них.

Шаг 1. Узнайте текущую ситуацию

Результат — не SWOT, а живые наблюдения о текущем состоянии.

Шаг 2. Создайте канвас изменений

Канвас — одностраничное описание конкретного изменения. В нём должны быть:

- Кого затрагивает изменение и как
- Почему сейчас — контекст и срочность

- Что именно меняется (поведения, практики, инструменты)
- Первый эксперимент — что попробуем на следующей неделе
- Как поймём, что работает — индикаторы, которые можно наблюдать
- Кто участвует в следующем шаге

Заполняйте канвас вместе с теми, кого затрагивает изменение, а не за них.

Шаг 3. Запустите первую итерацию (2–4 недели)

Определите минимально жизнеспособное изменение: что можно попробовать сейчас, чтобы проверить гипотезу? Не запускайте всё сразу. Один эксперимент — одна итерация — одна проверка.

Шаг 4. Проведите ретроспективу

В конце итерации проведите ретроспективу на 1–1,5 часа: «Что получилось? Что не получилось? Что сделаем иначе в следующей итерации?» Это не отчёт руководству, а разговор команды с собой.

Шаг 5. Обновите канвас и повторите

На основе ретроспективы обновите канвас. Что масштабируем? Что останавливаем? Что пробуем вместо этого?

Ключевые принципы

Не планируйте больше одной-двух итераций вперёд. Объём изменения в итерации должен позволять завершить её в срок. Если итерация сорвалась, это данные, а не провал.

Типичные ошибки

Не заполняйте канвас в одиночку, чтобы потом «продавать» его команде. Не растягивайте итерации дольше месяца. Не пропускайте ретроспективы из-за дедлайнов: именно тогда они особенно нужны.

Методология 4. Векторная теория изменений (Synefin / Дейв Сноуден)

История: месяц второй, перед стартом

Это было ещё до всего. До обучений, до спринтов, до методичек.

Перед официальным запуском трансформации Алексей делал то, что делают многие менеджеры: собирал информацию.

На встречах картина была ободряющей. «Да, давно пора», «поддержим», «в нашем блоке всё готово». Опрос вовлечённости показал 74% — неплохо для банка. Алексей чувствовал, что почва подготовлена.

Потом он случайно услышал разговор в курилке. Два тимлида из операционного блока: «Ну, очередная трансформация. Переживём». — «Как прошлую?» — «Ну да». Они смеются.

Алексей увидел две картины организации. Одна — официальная, ободряющая, из встреч и анкет. Другая — услышанная в курилке. Он не знал, какая настоящая. Вероятно, обе — но в разных пропорциях.

Контекст возникновения

Дейв Сноуден работал в Data Sciences Ltd, которую IBM приобрела в 1996 году. В IBM он занимался управлением знаниями и основал Cynefin Centre — сначала внутреннее подразделение, затем независимую структуру. Там он столкнулся с парадоксом: инструменты управления знаниями предполагали, что знание можно зафиксировать, передать и воспроизвести, но опыт работников не поддавался такой кодификации.

В 1999 году Сноуден разработал фреймворк Cynefin — способ различать типы проблем и способы реагирования. Он выделяет пять доменов: простой — причинно-следственные связи очевидны, применяй лучшие практики; сложный — связи понятны после анализа, применяй хорошие практики; комплексный — связи становятся понятны только постфактум, проводи эксперименты; хаотичный — действуй немедленно, чтобы стабилизировать ситуацию; и беспорядок — когда непонятно, в каком домене находишься. Большинство организационных трансформаций относятся к комплексному домену, хотя многие методологии управления изменениями рассчитаны на сложный или простой.

Из этой диагностики вырос запрос на другую теорию изменений. В начале 2020-х Сноуден и команда Cynefin Co сформулировали Векторную теорию изменений (Vector Theory of Change) — подход, который работает с комплексностью, а не игнорирует её.

Суть модели: от целей к векторам

Классическая теория изменений устроена так: определить желаемое состояние, построить путь назад логическими шагами, зафиксировать допущения и индикаторы, затем двигаться по плану. Это работает в предсказуемых системах со стабильными связями причины и следствия.

В комплексных системах эта логика ломается по трём причинам. Понять причины можно только постфактум, поэтому нельзя надёжно планировать причинно-следственные цепочки вперёд. Вмешательство меняет систему и устаревает прежнюю карту. А попытка разложить систему на части для анализа тоже меняет её поведение.

Векторная теория заменяет конечные цели векторами: направлениями движения, а не точками назначения. Вместо «достичь X к дате Y» — «двигаться в направлении большего Z». Это не отказ от амбиций, а признание, что в комплексной системе маршрут нельзя проложить заранее. Можно лишь понимать направление и постоянно уточнять следующий шаг.

Понятие смежных возможностей (adjacent possibles) Векторная теория заимствует у биолога Стюарта Кауффмана. В эволюции жизнь не перескакивает через несколько ступеней: переход от одноклеточных к многоклеточным идёт постепенными шагами, каждый возможен только из предыдущего состояния. Смежные возможности — то, что система реально может достичь из нынешнего положения за один шаг. Перепрыгнуть через несколько таких возможностей не получится, каким бы привлекательным ни был результат.

В организационных изменениях не нужно искать «правильное» конечное состояние и строить к нему длинный маршрут. Ищите то, что можно сделать сейчас и что откроет новые возможности для следующего шага. Это навигация по ландшафту возможностей, а не движение к заранее известной вершине.

Закон Гудхарта и ловушка измеримых целей

Векторная теория учитывает распространённую управленческую ловушку — закон Гудхарта. Британский экономист Чарльз Гудхарт сформулировал его в 1970-х: «Как только показатель становится целью, он перестаёт быть хорошим показателем». В управлении изменениями это происходит постоянно: организация ставит измеримую цель — вовлечённость 80%, NPS выше 50, скорость принятия решений вдвое выше — и люди оптимизируют показатель вместо поведения, которое он должен отражать.

Векторные цели избегают этой ловушки, потому что не измеримы в традиционном смысле. «Больше открытых разговоров о проблемах», «меньше решений в обход команды», «чаще проявляется инициатива снизу» — это направления, а не числа. Их труднее оптимизировать в ущерб сути.

Четыре шага

Шаг 1. Начните с того, что есть: нарративное картирование. Прежде чем выбирать направление, нужно честно увидеть текущее состояние системы. Опросы вовлечённости, SWOT и интервью с вопросом «что вы думаете об организации?» дают нормативную картину: люди говорят то, что считают правильным. Векторная теория использует нарративное исследование.

Ключевой инструмент — SenseMaker®, разработанный Cynefin Co. Участники рассказывают короткие истории из недавнего опыта — не «что вы думаете о культуре», а «расскажите о ситуации на прошлой неделе». Затем они сами интерпретируют историю по предложенным осям: «Это было нормой или исключением?», «Это зависело от вас или от системы?», «Это вас воодушевило, расстроило или оставило равнодушным?» Историю интерпретирует сам рассказчик, а не внешний аналитик. Это заметно снижает риск навязать чужому опыту внешний смысл.

Результат — не отчёт с выводами консультантов, а карта паттернов, собранная изнутри системы. На ней видны кластеры похожих историй и выбросы: они могут быть ранними сигналами угрозы или прообразами желаемого будущего.

Шаг 2. Найдите вектор и смежные возможности. Собрав картину текущего состояния, обсудите широко: «Чего нам хотелось бы больше? Чего меньше?» Разные группы видят систему по-разному, поэтому широкая аудитория снижает риск упустить важное.

Из обсуждения формируется не цель, а вектор — направление. Затем посмотрите на карту: где уже есть точки, продвинувшиеся в нужную сторону? Это смежные возможности: практики, команды и паттерны поведения, которые уже движутся туда, куда вы хотите. Их стоит усиливать, а не изобретать всё заново.

Важный вопрос для проверки вектора: «Если мы начнём двигаться в этом направлении, что изменится в жизни разных людей в организации?» Это мысленный эксперимент, который выявляет непредвиденные последствия ещё до начала действий.

Шаг 3. Запустите Safe-to-Fail Probes. Вместо одного большого изменения — множество небольших параллельных экспериментов. Каждый «зонд» проектируется так, чтобы: провал был ограничен и локален; успех поддавался наблюдению; и то, и другое давало полезные данные для следующего шага.

Несколько зондов важно запускать одновременно, а не по очереди. Так можно сравнить подходы между собой, а не только с бездействием, снизить эффект Хоторна и сделать экспериментирование нормой. Провал одного зонда не выглядит катастрофой, когда рядом идут другие.

Ещё одно отличие от традиционного «дизайна изменений»: в Векторной теории участники сами разрабатывают зонды по своим историям и данным. Агент изменений создаёт условия и задаёт вопрос: «Как нам создавать больше ситуаций, которые люди считают позитивными, и меньше похожих на негативные?» Он не диктует ответ. Это отличается от «подталкиваний» (nudges): там архитектор изменений знает правильный ответ и мягко ведёт к нему, здесь ответ неизвестен заранее и возникает в процессе.

Шаг 4. Непрерывный мониторинг и слабые сигналы. После каждого цикла экспериментов собирайте новые нарративы. Это не итоговая оценка проекта, а постоянное прощупывание системы: туда ли движемся, что появилось нового, какие смежные возможности открылись?

Особенно важны слабые сигналы — нетипичные истории и выбросы за пределами основных кластеров. В предсказуемой системе выброс — ошибка или исключение. В комплексной он может предупредить о системном сдвиге или показать, что новое уже начинается.

Какие задачи решает

«Мы не понимаем, что реально происходит в организации, знаем только официальную картину». Нарративное картирование через SenseMaker отвечает на этот запрос. Когда опросы вовлечённости показывают «всё хорошо», а на практике ничего не меняется, нужен инструмент, который фиксирует паттерны поведения изнутри, а не нормативные ответы на анкету.

«У нас культурная трансформация, и мы не знаем, к какой цели двигаться». Когда конечное состояние неизвестно или его нельзя задать заранее — например, меняются ценности, стиль управления или отношения между функциями, — инструменты с чёткой целью не работают. Векторная теория помогает навигировать без фиксированной точки назначения: вектор вместо цели, смежные возможности вместо долгого маршрута.

«Мы готовимся к большому изменению и хотим понять, с чего начать». Векторная теория полезна как шаг перед любой другой методологией. Честная карта текущего состояния — где находятся люди, какие паттерны устойчивы, где уже есть движение — делает следующее вмешательство точнее.

Что решает, а что нет

Среди рассматриваемых подходов Векторная теория наиболее последовательно работает с комплексностью как с нормой, а не как с отклонением от плана. Направления вместо измеримых целей, смежные возможности вместо долгосрочного маршрута и параллельные безопасные эксперименты снижают цену ошибки и помогают организации учиться в движении.

Ограничения столь же существенны. Полное применение требует SenseMaker — инструмента с лицензией, обучением и технической инфраструктурой. Без качественного нарративного картирования остаётся в основном концептуальный каркас. Направления вместо целей психологически неудобны организациям с высокой потребностью в контроле и отчётности: вопрос «куда именно мы движемся и как это измерить?» будет возникать постоянно. Наконец, подход требует от агентов изменений умения удерживать неопределённость, не закрывая её преждевременными ответами.

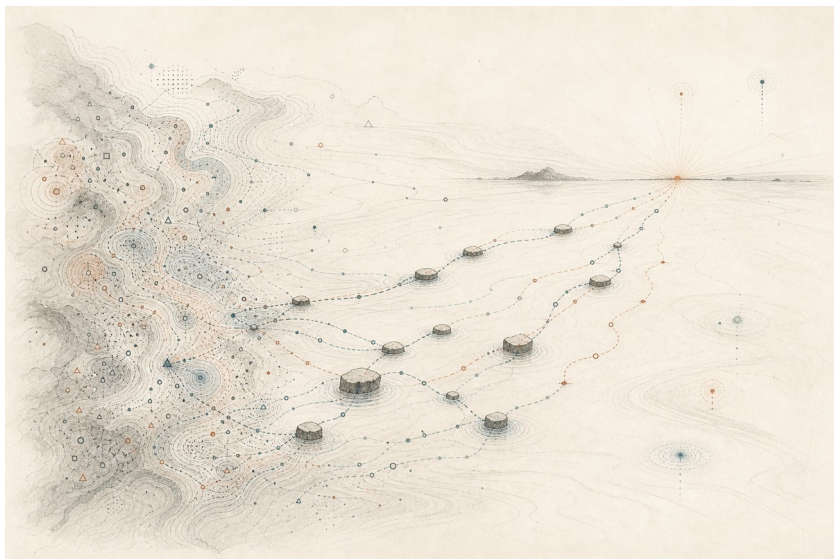
Почему здесь сработала Векторная теория

Опросы, интервью и фокус-группы часто дают нормативную картину: люди говорят то, что считают правильным. Особенно в банке и особенно директору по трансформации.

Векторная теория и SenseMaker® помогают увидеть происходящее, а не только ответ на прямой вопрос. Участники рассказывают недавние истории, а затем сами их интерпретируют: было ли это нормой или исключением, зависело ли от них или от системы, как это на них подействовало.

В результате Алексей увидел то, чего не замечал на встречах: большинство людей ожидали, что трансформация закончится как предыдущие — официальным завершением и тихим возвратом к привычному. Не из злого умысла, а из опыта.

Это изменило весь последующий план. Не потому, что дало готовое решение, а потому, что позволило начать с реальной точки отсчёта, а не с иллюзии.



Как применять Векторную теорию изменений

Когда использовать

Культурная трансформация или изменения в среде высокой неопределённости. Конечное состояние неизвестно или не может быть задано заранее. Важно понять реальное состояние системы, а не получить красивый диагностический отчёт. Организация готова работать с направлением вместо точечных целей.

Шаг 1. Картирование текущего состояния (нарративное исследование)

Попросите людей рассказать реальную историю из недавнего опыта работы — не «что вы думаете об организации», а «расскажите о конкретной ситуации на прошлой неделе». Затем попросите их *самих* интерпретировать свою историю по нескольким осям: «Это было исключением или нормой? Это зависело от вас или от системы? Это вас воодушевило или расстроило?»

Если доступен SenseMaker, используйте его. Если нет, проведите 20–30 структурированных интервью, где рассказчики сами интерпретируют истории. Результат — карта состояния культуры, составленная её носителями.

Шаг 2. Определите вектор — направление, а не цель

Соберите разнообразную по ролям группу из 10–20 человек. Покажите карту и спросите: «Чего нам хотелось бы больше? Чего меньше?» Сформулируйте вектор: не «достичь X к дате Y», а «двигаться в сторону большего Z». Проверьте его с разными аудиториями: что они ожидают увидеть, если движение начнётся?

Шаг 3. Найдите смежные возможности

Найдите на карте точки, уже продвинувшиеся в нужном направлении. Это смежные возможности: люди, команды и практики, делающие то, что вы хотите масштабировать. Спросите: «Что помогло им продвинуться? Можем ли мы усилить работающее, прежде чем изобретать новое?»

Шаг 4. Запустите Safe-to-Fail Probes

Разработайте 3–7 небольших параллельных экспериментов. Каждый должен быть достаточно мал, чтобы провал не стал катастрофой, и достаточно значим, чтобы дать полезные данные; заранее определите индикаторы успеха и провала. Запускайте их одновременно в разных частях организации. Через 3–6 недель решите: что усиливаем, что останавливаем и какие смежные возможности появились?

Шаг 5. Непрерывный мониторинг слабых сигналов

Настройте систему регулярного сбора историй (еженедельно или раз в две недели). Ищите неожиданные паттерны. После каждого цикла возвращайтесь к шагу 1 — уточняйте направление, выбирайте новые смежные возможности.

Ключевые принципы

Не устанавливайте КРІ для вектора: так возникает ловушка Гудхарта. Смежные возможности всегда рядом — не перепрыгивайте через несколько шагов. Провал эксперимента — это данные, а не неудача.

Методология 5. Белфастская модель (Шон Гаффни)

История: IT-блок, месяц пятый

IT-блок Алексей считал самым лёгким: технари привыкли к итерациям, agile и постоянной смене инструментов. Новая модель работы должна была лечь на подготовленную почву.

Не легла.

Снаружи всё выглядит конструктивно. Люди приходят на встречи, задают правильные вопросы, не спорят открыто. Но что-то систематически не движется: договорённости исполняют формально, не по духу. Алексей мог описать это только как «стену, которой нет».

Он пробовал объяснять рациональнее, добавлял данные, отдельно встречался с тимлидами. В ответ слышал: «Всё понятно, всё поддерживаем», — и ничего не менялось.

Алексей начал думать, что проблема в нём: может, он плохо объясняет? Может, ему не хватает харизмы?

Проблема была не в нём.

Контекст возникновения

Белфастская модель — самый нетипичный из рассматриваемых подходов. Её создал Шон Гаффни, гештальт-терапевт и организационный консультант, работавший в Северной Ирландии с начала 1990-х, ещё до перемирия 1996 года. Модель выросла не из корпоративного консалтинга и не из академических исследований, а из наблюдения за тем, как политические силы, тридцать лет находившиеся в вооружённом конфликте, смогли перейти к политическому сотрудничеству.

На одной из групповых сессий в Белфасте Гаффни спросили: «Можешь ли ты сделать основанную на поле модель того, что происходит вокруг нас в политике?» Так появилась схема, которую он перенёс в организационный контекст: сначала проверил с израильскими военными офицерами, наложившими её на израильско-палестинский конфликт, затем — с корпоративными командами в разных странах.

Сам Гаффни оговаривает: модель — не «волшебная палочка на все случаи жизни», а «в высшей мере контекстуально структурированный способ исследовать, что же является» — и тем самым открывать ранее не замеченные возможности.

Теоретическая база: гештальт и теория поля Левина

Теория поля Курта Левина задаёт ключевую метафору: организация — не иерархия и не набор процессов, а поле взаимодействующих сил, или векторов. У каждого вектора есть источник, направление и величина. Поведение организации — результирующая множества векторов, действующих одновременно. Изменить поведение — значит изменить их конфигурацию.

Гештальт-принцип «здесь и сейчас»: нынешнее организационное поведение уходит корнями в прошлое — в прошлые ответы на прошлые проблемы. Когда сотрудники описывают организацию в настоящем времени («мы здесь делаем так»), они часто не замечают, что описывают паттерн, сложившийся в совершенно иных условиях.

Принцип множественных реальностей: в любой организации существуют разные, часто диаметрально противоположные перспективы на одни и те же события. Нет одной «правды» об организации — есть поле различных восприятий, каждое из которых несёт информацию о системе.

Четыре категории изменений

Гаффни предлагает типологию, которая сама по себе является диагностическим инструментом:

Травматические — внезапные неконтролируемые события, запускающие цепную реакцию: коллапс Enron, банкротство Lehman Brothers. Локус контроля вне организации.

Органические — изменения, которые происходят естественно и постоянно, часто незаметно до взгляда назад: текучесть кадров, эволюция рыночных предпочтений, постепенный сдвиг культуры.

Плановые — любимый инструмент топ-менеджмента. Их задают несколько людей, а затем каскадируют сверху вниз. Гаффи отмечает две проблемы: плановые изменения могут давать травматический эффект и игнорируют органические изменения, которые всё равно идут параллельно. Само объявление планового изменения уже меняет условия, которые предполагалось изменить.

Возникающие — сочетание органических и относительно нетравматичных плановых изменений. Их масштаб, диапазон и детали рождаются внутри самой организации. К этому стремится Белфастская модель.

Матрица: четыре квадранта

Центральный инструмент — двухосная матрица: по горизонтали время, по вертикали — «Изменение / Без изменений». Она образует четыре квадранта:

Традиция — то, что было, есть и должно остаться: ценности, идентичность, ответ на вопрос «кто мы». Она обеспечивает организационную непрерывность.

Стабильность — то, что работает сейчас и должно продолжать работать: эффективные процессы, работающие отношения, проверенные практики.

Адаптация — пересмотр и изменение существующего: не разрыв с прошлым, а его осмысленная трансформация в нынешних обстоятельствах.

Инновация — принципиально новое. То, чего не было раньше.

Гаффи замечает: многие руководители помещают изменения почти исключительно в квадрант «Инновация». Это запускает защитную реакцию у людей, для которых важны «Традиция» и «Стабильность», — и рождает сопротивление. «Инновация» без уважения к этим двум квадрантам воспринимается не как изменение, а как насилие над полем.

Методология: четыре задачи

Практическая работа начинается с группового упражнения. Участники формируют небольшие группы по значимым признакам: иерархический уровень, стаж, функция, культурная принадлежность. Каждая группа отвечает на четыре вопроса:

ОТКАЗАТЬСЯ — что в нашем текущем поведении, нормах, практиках стало скорее привычкой, нежели полезным инструментом?

ОСТАВИТЬ — что из существующего необходимо для непрерывности, эффективности и благополучия организации и должно быть сознательно сохранено?

ПЕРЕОЦЕНИТЬ И ИЗМЕНИТЬ (Адаптация) — что не вписывается ни в первый, ни во второй список? Как это можно адаптировать к текущим обстоятельствам?

ПОПРОБОВАТЬ (Инновация) — что принципиально нового, чего раньше не было, группа готова испытать?

После групповой работы проходит пленарная сессия: четыре группы собирают в четыре общих списка. Это не голосование и не компромисс, а совместное обнаружение того, с чем все готовы работать. Контурные изменения определяют сами сотрудники, исходя из своего понимания поля.

Какие задачи решает

«Люди сопротивляются изменению, а мы не понимаем почему: технически всё сделано правильно». Белфастская модель исходит из того, что сопротивление часто говорит об угрозе важному для людей: идентичности, укоренившимся практикам, чувству принадлежности. Матрица четырёх квадрантов помогает группе самой назвать, что она хочет сохранить, и снижает защитную реакцию.

«У нас слияние двух команд с несовместимыми культурами». Несостоявшееся финско-шведское слияние — типичный сценарий. Когда две группы по-разному понимают слова «стабильность», «традиция» и «инновация», план интеграции не сработает, пока различие не станет явным. Упражнение Гаффни помогает его увидеть.

«Нам нужно изменение, но мы не знаем, что менять, а люди внутри знают». Когда руководство понимает, что статус-кво надо менять, но не имеет готового решения, Белфастская модель помогает обнаружить его внутри системы. Четыре задачи — отказаться, оставить, адаптировать, попробовать — делают коллективное знание пригодным для работы.

Что решает, а что нет

Белфастская модель работает с полем, а не с индивидуальным поведением или структурными переменными. Четыре квадранта помогают группе самой обнаружить, что сохранить, что адаптировать и что попробовать, не навязывая ответ извне.

Ограничения: модели нужен квалифицированный фасилитатор с гештальт-подготовкой или сопоставимым опытом. Её нельзя масштабировать до корпоративного тренинга на 500 человек, и она не гарантирует заранее известного результата. Это может быть неприемлемо для тех, кто ждёт определённого итога процесса.

Почему здесь сработала Белфастская модель

«Стена, которой нет» часто означает угрозу чему-то, что люди не называют вслух, потому что не уверены, что об этом вообще можно говорить. Чаще всего — угрозу идентичности.

IT-блок банка «Надёжность» пережил три волны трансформации за восемь лет. Каждый раз людей просили меняться, и каждый раз новая методология обесценивала их профессиональный опыт, способ работы и представление о хорошем результате. Они не саботировали — защищали себя.

Белфастская модель делает это видимым: группы сами отвечают на четыре вопроса — от чего отказаться, что оставить, что адаптировать, что попробовать. Когда IT-команда прошла упражнение, выяснилось: она готова к гораздо большим изменениям, чем казалось со стороны. Но при условии, что её экспертиза и способ работы сохранятся, а не будут заменены.

Алексей не знал об этом условии, потому что никто его не называл. После упражнения условие назвали — и движение, прежде упиравшееся в стену, стало возможным.



Как применять Белфастскую модель

Когда использовать

Конфликт между группами с разными идентичностями и историями, постслияние с несовместимыми культурами, утрата доверия к руководству, ситуации без заранее известного правильного ответа. Особенно уместна модель там, где директивные инструменты воспринимают как угрозу.

Предварительное условие: создать безопасное пространство для разговора

Прежде чем начинать работу, создайте условия для трудного разговора: нейтральное пространство — не офис руководства, ясные договорённости о конфиденциальности, достаточно времени — минимум полдня, лучше целый день, и фасилитатора, не связанного ни с одной из групп.

Шаг 1. Введение и картирование поля

За 20–30 минут расскажите участникам историю модели и её происхождение, покажите матрицу четырёх квадрантов. Не навязывайте определения, а спросите: «Что для вас означает „Традиция“ в этой организации? Что вы хотите сохранить любой ценой?»

Разбейте участников на группы по значимым признакам: иерархический уровень, стаж, функция, культурная принадлежность. Каждая заполняет флипчарт: что в организации относится к каждому квадрату? Нужны конкретные примеры, истории и практики.

Доклады на пленуме — без оценок, только с вопросами. Цель — увидеть, как разные группы воспринимают одну организацию.

Шаг 2. Четыре задачи

Группы последовательно отвечают на четыре вопроса: по 20–30 минут, затем доклад и пленарная дискуссия.

ОТКАЗАТЬСЯ — что стало привычкой вместо инструмента? Что мешает двигаться?

ОСТАВИТЬ — что критически важно для непрерывности и идентичности? Что нельзя потерять?

ПЕРЕОЦЕНИТЬ И ИЗМЕНИТЬ — что не вписывается в первые два списка и требует адаптации?

ПОПРОБОВАТЬ — что принципиально нового можно предложить?

Шаг 3. Синтез

На пленуме соберите четыре общих списка из докладов групп. Это не голосование и не компромисс, а совместное обнаружение того, с чем все готовы работать. Именно здесь часто возникает давно нужный разговор.

Шаг 4. Следующие шаги

Из списка «Попробовать» выберите 2–3 конкретных действия, назначьте ответственных и сроки. Договоритесь о следующей встрече для проверки результатов.

Роль фасилитатора

Фасилитатор не предлагает содержательных решений. Он удерживает пространство, ведёт процесс и время, помогает группам не уходить от трудных вопросов. В работе с конфликтными группами это особенно важно. Без подготовленного фасилитатора модель теряет большую часть силы.

Типичные ошибки

Не спешить к «решениям», не потратив времени на картирование поля. Не создавать безопасное пространство: тогда люди говорят «правильное», а не реальное. Не давать самой влиятельной группе доминировать в синтезе. Предусмотреть механизм отслеживания договорённостей после сессии.

Сравнение подходов

Критерий	ADKAR® / Prosci®	Коттер (8 шагов)	Lean Change Mgmt	Vector Theory (Cynefin)	Белфастская модель
Базовая метафора	Лестница	Марш с барабанщиком	Спринты и эксперименты	Навигация по полю	Диалог и поле отношений
Взгляд на сопротивление	Препятствие, которое нужно уменьшить	Барьер, который нужно устранить	Обратная связь	Слабый сигнал системы	Информация и данные
Роль сотрудников	Адресаты изменений	Участники коалиции	Со-дизайнеры	Носители живых историй	Носители решений
Горизонт планирования	Структурированный план	1–3 года	Итерации 2–4 недели	Нет фиксированного	Нет фиксированного
Линейность	Высокая	Высокая	Низкая	Минимальная	Минимальная
Работа со сложностью	Игнорируется	Игнорируется	Частичная	Центральная	Центральная
Лучшая применимость	ERP-внедрения, массовые изменения	Стратегические трансформации	Agile-среды, IT	Непредсказуемые среды и культурные сдвиги	Конфликтные среды, постслияния, утрата доверия
Сложность применения	Средняя	Средняя	Средняя–высокая	Высокая	Очень высокая
Работа с культурой	Поверхностная	Декларируется	Встроена в со-дизайн	Через нарративные данные	Центральная
Масштабируемость	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя	Низкая
Скорость до результата	Средняя	Медленная	Быстрая (итерации)	Зависит от контекста	Медленная

Концептуальная рамка: костры в степи

Вернёмся к исходному вопросу: почему эти подходы, созданные умными людьми с реальным опытом, так часто не работают?

Prosci®, Коттер и отчасти Lean опираются на общую операционную логику: собрать всю компанию в базовом лагере, а затем организованно вести на вершину.

Базовый лагерь — момент объявления трансформации. Все должны прекратить привычную работу, принять новую карту реальности, выстроиться в колонну и двигаться к одной вершине в едином темпе. Здесь и возникает сопротивление: не потому, что люди плохие или нелояльные, а потому, что их вырывают из знакомого контекста и предлагают маршрут, которого они не выбрали.

Другая метафора — костры в бескрайней степи.

Здесь организация — не колонна, которую нужно вести, а множество автономных групп. Каждая сидит у своего костра: у своего смысла, практик и культуры. Задача не в том, чтобы собрать всех у одного костра и маршировать в ногу. Нужно:

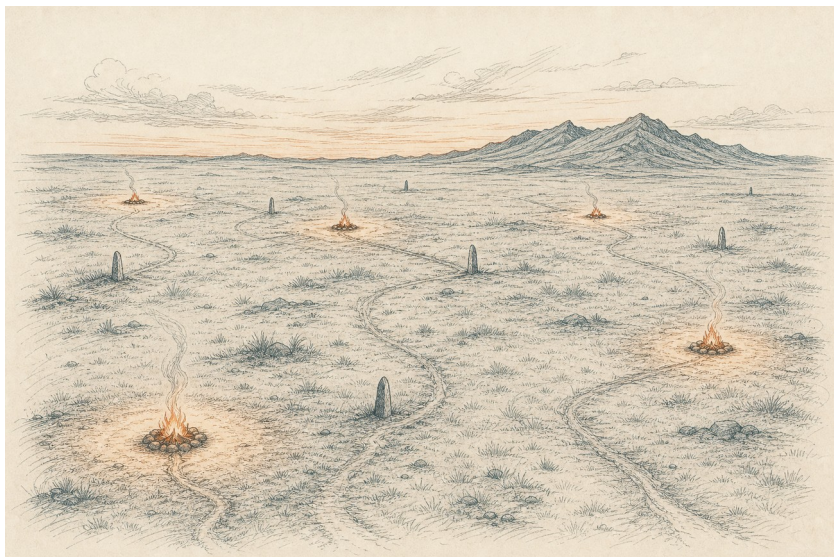
Установить границы изменений: ответить, что обязательно. Scrum внедряем — да. На ИИ в клиентском сервисе переходим — да. Как именно каждая команда это устроит, она решает сама. Организация управляет периметром, а не траекторией.

Переходить от костра к костру. Агент изменений приходит к каждой группе, помогает сделать шаг в нужном направлении, а затем «разжечь костёр на новом месте» — создать локальные практики, смыслы и ритуалы, подходящие новому контексту.

Дайте группам управлять своими изменениями в заданных границах. Сотрудники сами выбирают, как двигаться в указанном направлении. Организация задаёт вектор, а не маршрут.

Что меняется в этой логике? Сопротивление перестаёт быть центральной проблемой. У людей появляется возможность самим выбирать, как двигаться в заданном направлении. Исследования связывают сопротивление в том числе с потерей контроля, а не только с содержанием изменений.

Метафора «костров» — не просто образ. Так устроены Vector Theory и Белфастская модель: обе работают с локальными группами, признают разную «температуру» частей организации и ищут естественные точки движения, не пытаясь синхронизировать всех сразу.



Выводы: как выбрать подход

Вопрос «какая методология лучшая?» поставлен неверно. Важнее спросить: какая ситуация передо мной?

Для сложной, но хорошо структурированной организации с ясной целью изменений и ресурсами на полноценное внедрение Prosci®/ADKAR® даст инфраструктуру и общий язык.

Чтобы вдохновить топ-команду и создать импульс стратегической трансформации, нарратив Коттера может стать рамкой коммуникации.

Если организация работает в Agile-контексте и готова к экспериментам, Lean Change Management даст темп и механизм обратной связи.

В непредсказуемой или быстро меняющейся среде, когда нужны реальные данные о состоянии системы, Vector Theory Synefin даёт инструменты навигации без иллюзии контроля.

При культурном конфликте, постслиянии или утрате доверия первые три подхода могут оказаться недостаточными. Здесь Белфастская модель помогает работать с полем и идентичностями.

На практике подходы можно сочетать: Белфастская модель — для диагностики поля, Lean Change — для итераций, векторный анализ — для мониторинга. Это не эклектика, а комбинация, которая может соответствовать сложности трансформации.

Материал основан на анализе исследований 2025–2026 годов и практическом опыте работы с организациями в условиях сложной трансформации.

Список литературы

Источники статистики и исследования по состоянию change management

¹ OCM Solution. *2025–2026 Organizational Change Management Trends Report*. ocmsolution.com/wp-content/uploads/2025/08/2025-2026-Organizational-Change-Management-OCM-Trends-Report.pdf

² Poppulo. *Managing Employee Resistance to Change*. poppulo.com/blog/managing-employee-resistance-to-change

³ Capability for Change. *Common Change Management Challenges*. capabilityforchange.com/common-change-management-challenges

⁴ Pollack Peacebuilding Systems. *Change Management Statistics*. pollackpeacebuilding.com/blog/change-management-statistics

⁵ Bagrationi, K., Thurner, T. (2023). Middle Management's Resistance to Digital Change. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 49–60. foresight-journal.hse.ru — журнал ВШЭ «Форсайт», статья доступна на русском и английском

⁶ Good Change People. *How and Why You Should Engage Middle Management During Organisation Change*. goodchangepeople.com

⁷ Prosci®. *Avoid These Change Management Obstacles*. prosci.com/blog/avoid-these-change-management-obstacles

⁸ Changing Point. *Organisational Change Management Statistics*. changing-point.com/organisational-change-management-statistics

⁹ SME Strategy. *How to Lead Organizational Transformation That Sticks*. smestrategy.net

¹⁰ Allegra Consulting. *Top Change Challenges Heading into 2026*. allegraconsulting.com.au/blog/top-change-challenges-heading-2026

¹¹ Harvard Professional Development. *7 Reasons Why Change Management Strategies Fail*. professional.dce.harvard.edu/blog/7-reasons-why-change-management-strategies-fail-and-how-to-avoid-them

ADKAR® и Prosci®

Основной источник:

Hiatt, J. (2006). *ADKAR®: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci® Learning Center. — Официального русского перевода нет; краткое изложение и методические материалы доступны на сайте prosci.com.

Дополнительно:

Prosci®. *Best Practices in Change Management* — ежегодные исследовательские отчёты компании, аккумулирующие данные более 10 000 организаций. Выдержки доступны на prosci.com.

Hiatt, J., Creasey, T. (2003). *Change Management: The People Side of Change*. Prosci®. — Вводный текст, доступный в библиотеках и по подписке.

Официальные ресурсы:

prosci.com — сайт Prosci®: методологические материалы, шаблоны, сертификация, бесплатные статьи о модели ADKAR® и практике change management.

andchange.ru — русскоязычный ресурс по ADKAR® и Prosci®: статьи, инструменты и кейсы, адаптированные для российского контекста.

На русском языке по близким темам:

Коттер, Д., Шлезингер, Л. (2008). Выбор стратегий для изменений. *Harvard Business Review Россия*, июль–август 2008. — Статья о природе сопротивления изменениям и работе с ним на индивидуальном уровне.

Восемь шагов Коттера

Основные источники:

Коттер, Д. (2014). *Впереди перемен*. М.: Олимп-Бизнес. — Русский перевод «*Leading Change*» (1996). Главный текст модели.

Коттер, Д. (2016). *Ускорение перемен: Как придать организации стратегическую гибкость для работы в условиях нарастающей турбулентности*. М.: Олимп-Бизнес. — Русский перевод «*Accelerate*» (2014). Концепция двойной операционной системы.

Ключевая статья:

Kotter, J.P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, March–April 1995. — Исходная статья, ставшая основой книги. Доступна на hbr.org.

Дополнительно:

Коттер, Д. (2012). Восемь шагов к переменам. *Harvard Business Review Россия*, №4 (118), апрель 2012.

Lean Change Management

Основной источник:

Little, J. (2014). *Lean Change Management: Innovative Practices for Managing Organizational Change*. Happy Melly Express. — Официального русского перевода нет. Доступна электронная версия на leanchange.org

Дополнительно:

leanchange.org — официальный сайт методологии: шаблоны канваса, примеры применения, видеоматериалы.

Смежные русскоязычные источники:

Векторная теория изменений (Cynefin)

Основные источники:

Cynefin Co. (2022). *Vector Theory of Change*. — Исходная статья. Полный текст:
cdn.cognitive-edge.com/wp-content/uploads/2022/02/02_160_119/VTOC-paper-2022.pdf

Scrumtrek. (2022). Разбор векторной теории изменений Cynefin (на русском). Telegram-канал @scrumtrek_official. t.me/scrumtrek_official/1669

Snowden, D., Boone, M. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November 2007. — Основная публикация фреймворка Cynefin. Доступна на hbr.org.

Snowden, D. (2002). Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-Awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100–111.

Дополнительно:

cynefin.io — вики фреймворка Cynefin с материалами по векторной теории, SenseMaker и смежным инструментам.

Кауффман, С. (2008). *Reinventing the Sacred*. Basic Books. — Первоисточник концепции «смежных возможностей» (adjacent possibles).

На русском по теме сложности:

Сенге, П. (2009). *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации*. М.: Олимп-Бизнес. — Русский перевод классики по системному мышлению как основе для понимания сложных адаптивных систем.

Snowden, D., Rancati, A. (2021). *Managing Complexity (and Chaos) in Times of Crisis*. Publications Office of the European Union. — Практическое применение Cynefin в условиях быстрых изменений. publications.europa.eu

Белфастская модель (Шон Гаффни)

Основной источник:

Gaffney, S. (2011). Dynamics of Organisational Change — The Belfast Model. В: Gaffney, S. *Gestalt at Work: Collected Papers, Volume 2*. Maclean, A. (Ed.). Gestalt Institute of New Orleans Press. — *Статья предоставлена в рамках настоящей работы в переводе на русский язык.*

Теоретическая база:

Левин, К. (2000). *Динамическая психология: Избранные труды*. М.: СМЫСЛ. — *Русский перевод. Теория поля и векторный анализ социальных ситуаций — теоретический фундамент Белфастской модели.*

Перлз, Ф. (2011). *Гештальт-подход и Свидетель терапии*. М.: Академический Проект. — *Русский перевод. Гештальт-концепции, на которые опирается Гаффни.*

Дополнительно на русском:

Хломов, Д. (ред.) (2011). *Гештальт в организации: теория и практика*. М.: МГИ. — *Сборник статей о применении гештальт-подхода в организационном консультировании, включая работу с сопротивлением и идентичностью групп.*

Невис, Э. (2002). *Организационное консультирование: гештальт-подход*. СПб.: Европейский институт консультирования. — *Ключевая книга по применению гештальт-теории поля в организационном контексте; прямое теоретическое основание методологии Гаффни: работа с организацией как с полем, понятие «фигуры» и «фона» в групповой динамике.*

Рыбаков, М. (2017). *Живая компания. Идеи для бизнеса от биологов, или Как создать саморазвивающуюся организацию*. М.: Манн, Иванов и Фербер. — Российский взгляд на организацию как живую адаптивную систему; практические инструменты работы с культурой и идентичностью, созвучные логике квадрантов Белфастской модели.

Общие источники по управлению изменениями

На русском языке:

Талер, Р., Санстейн, К. (2017). *Nudge. Архитектура выбора: как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье*. М.: Манн, Иванов и Фербер. — Теоретическая база понятия «подталкивания» (*nudge*), которое *Sunefin* использует как отправную точку для критики и переосмысления в рамках векторной теории; обязательно для понимания различия между *nudge*-подходом и *Safe-to-Fail Probes*.

Коттер, Д., Рэтгебер, Х. (2012). *Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений*. М.: Эксмо. — «Народная» версия восьми шагов Коттера в формате бизнес-притчи; по широте распространения в русскоязычной аудитории превосходит академический оригинал.

Коттер, Д., Коэн, Д. (2014). *Суть перемен: Реальные истории о том, как люди изменяют свои организации*. М.: Олимп-Бизнес. — Практические кейсы, иллюстрирующие восемь шагов; особенно ценен разделом о роли эмоций и нарративов в успешных трансформациях.

Хиз, Ч., Хиз, Д. (2011). *Сердце перемен: Как добиться изменений — простых и сложных — в жизни, карьере и бизнесе*. М.: Манн, Иванов и Фербер. — Модель «слон и погонщик»: почему рациональные аргументы не меняют поведение, и как работать одновременно с разумом и эмоциями. Отличное практическое дополнение к любой из рассматриваемых методологий.

Киган, Р., Лейхи, Л. (2017). *Неприятие перемен*. М.: Манн, Иванов и Фербер. mann-ivanov-ferber.ru/catalog/product/nepriyatie-peremen — Концепция «иммунитета к изменениям» как системы конкурирующих обязательств внутри человека и организации; мощное дополнение к ADKAR® на уровне глубинных причин нежелания меняться.

Ключевые англоязычные источники:

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Little, J. (2014). *Lean Change Management*. Happy Melly Express.

Snowden, D., Boone, M. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November 2007.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR®: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci®.

Gaffney, S. (2011). Dynamics of Organisational Change — The Belfast Model. B: *Gestalt at Work: Collected Papers, Volume 2*.

Cynefin Co. (2022). *Vector Theory of Change*

Источники визуальных концепций

Иллюстрации интерпретируют концепции, перечисленные ниже; источники приведены для справки.

Модель ADKAR®: Hiatt, J. (2006). ADKAR®: A Model for Change in Business, Government and our Community. Prosci®; справочная страница Prosci: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>.

Восемь шагов Коттера: Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press; Kotter, J. P. (2014). Accelerate. Harvard Business Review Press; справочная страница Kotter: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>.

Lean Change Management: Little, J. (2014). Lean Change Management. Happy Melly Express; справочная страница Lean Change: <https://leanchange.org/download-details/what-is-lean-change-management>.

Векторная теория изменений: Cynefin Co. (2022). Change & Complexity: Vector Theory of Change. <https://thecynefin.co/library/change-complexity-vector-theory-of-change/>.

Белфастская модель: Gaffney, S. (2011). Dynamics of Organisational Change — The Belfast Model. В: Gestalt at Work: Collected Papers, Volume 2.