

An underwater photograph of a rusty anchor and chain hanging from the top. The anchor is positioned in the lower center, with a chain extending upwards. The background is a deep blue-green water with some bubbles and a rocky, moss-covered seabed at the bottom. The overall mood is somber and contemplative.

РОБЕРТ КИГАН  
ЛАЙЗА ЛЕЙХИ

# НЕПРИЯТИЕ ПЕРЕМЕН

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ  
СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ  
И РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ  
ОРГАНИЗАЦИИ

Роберт Киган  
Лайза Лэскоу Лейхи

# Неприятие перемен

---

Как преодолеть сопротивление изменениям  
и раскрыть потенциал организации

---

*Перевод с английского  
Михаила Попова и Марины Бобровой*

МОСКВА  
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2017

УДК 658.5  
ББК 65.290  
К38

Научный редактор Евгений Пустошкин

Издано с разрешения Harvard Business Review Press, a division of Harvard Business School Publishing Corporation (США) и литературного агентства Александра Корженевского (Россия)

*На русском языке публикуется впервые*

*Книга рекомендована к изданию Юлией Кобринович и Сергеем Ким*

**Киган, Роберт**

К38 Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации / Роберт Киган, Лайза Лейхи; пер. с англ. М. Попова и М. Бобровой; [науч. ред. Е. Пустошкин]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 364 с.

ISBN 978-5-00100-615-2

Современные руководители и их команды зачастую сталкиваются с проблемой крайне тяжелого внедрения перемен в организации. Люди сопротивляются любым изменениям — даже если всем сердцем их поддерживают. Исследования в этой области показывают, что проблема перемен зачастую не является проблемой воли. Основной трудностью становится устранение разрыва между тем, чего мы хотим и тем, на что мы действительно способны. Авторы этой книги, более 30 лет изучающие в Гарварде проблемы человеческого развития, подробно показывают, как вы можете преодолеть «иммунитет к переменам» и повести свою компанию вперед.

УДК 658.5  
ББК 65.290

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-615-2

© 2009 Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevsky Agency (Russia)

© Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

# Оглавление

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

## Часть I

### Скрытая динамика в неприятии перемен

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

## Часть II

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

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

Часть III  
Дело за вами

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