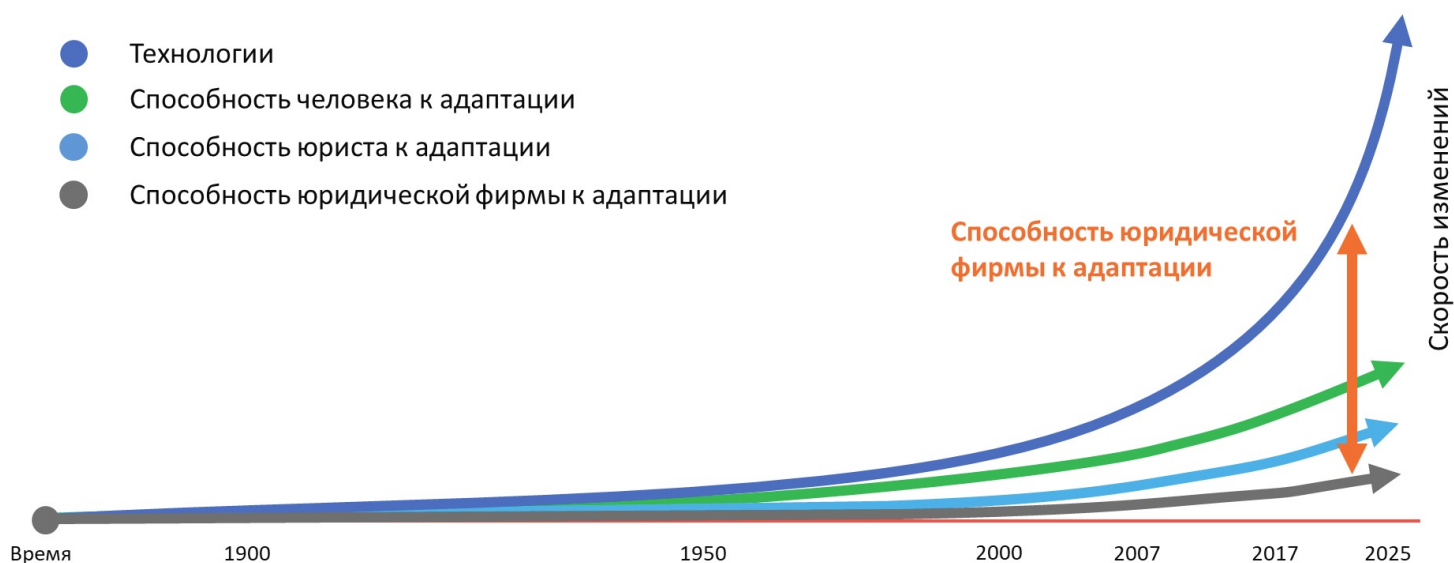


Управление изменениями в VUCA-мире: как помочь юристам стать инноваторами

13.03.2020

СТАТЬИ

LEGAL TECH



Наш мир вступил в новую эру. Скорость происходящих изменений и экспоненциальное развитие технологий бросают нам вызов: «Трансформируйся или умри!». Перед юридическим бизнесом больше не стоит задача сохранения status quo. Теперь вы либо постоянно развиваетесь и не отстаете от происходящего в мире, либо отправляетесь на свалку истории. В современном контексте развитие зависит от умения по-новому осмысливать сложные проблемы и принимать решения в условиях неопределенности. Для того чтобы двигаться вперед, нужно изменять бизнес не просто быстро, а очень быстро. Кроме того, удержание лидерских позиций на рынке требует непрерывного улучшения. Возникновение VUCA-мира обусловило необходимость выработки лидерами юридического бизнеса адаптивных стратегий, позволяющих эффективно реагировать на фундаментальное

изменение внешней среды.

На протяжении большей части истории человечества наш опыт был локальным и линейным: мы жили в определенном месте, последовательно продвигались по карьерной лестнице в границах одной профессии. Наши способности к прогнозированию основывались на интуиции и прошлом опыте. Мы полагали, что каждый новый день будет похож на предыдущий и, значит, можно планировать свою жизнь на 5–10–20 лет вперед. Однако современная реальность оказалась совершенно иной. Нынешняя трансформация всех сфер деятельности под влиянием стремительного технологического развития постоянно усиливает неопределенность будущего. Американский футуролог Рэймонд Курцвейл в книге «Сингулярность уже близко» («The Singularity Is Near») пишет, что скачок развития технологий, который мы наблюдаем в последние десятилетия, вызвал ускорение прогресса во всех областях. Это привело к неожиданным технологическим и социальным изменениям. Будущее разворачивается уже не линейно, а экспоненциально. Прогнозировать, что и когда будет происходить, становится все сложнее. В подобном контексте эффективные стратегии основываются на нестандартном подходе к решению различных проблем.

VUCA реальность

В конце 1990-х гг. в военном колледже США была сформулирована концепция VUCA-мира для описания растущей непредсказуемости, сложности и неоднозначности изменяющейся реальности. Американские военные ввели в обиход акроним, каждая буква которого охватывает целый спектр явлений: V — volatility (изменчивость, неустойчивость); U — uncertainty (неопределенность); C — complexity (сложность); A — ambiguity (неясность, неоднозначность). После террористического акта в США 11 сентября 2001 г. эта концепция приобрела популярность, ее начали использовать в бизнес-сообществе для описания хаотично и бурного меняющегося бизнес-окружения, что постепенно стало «новой нормой».

В настоящее время термин **VUCA** часто употребляется в статьях и комментариях

экономистов, бизнес-консультантов и футурологов. Очевидно, что всех нас, каждую компанию и отрасль, в том числе юридический бизнес, в обозримом будущем ждут события, предсказать которые мы не в силах, несмотря на имеющиеся знания и опыт. Возникает вопрос: что же делать в такой ситуации? На что могут влиять лидеры, руководители и сотрудники в ситуации, когда старые алгоритмы принятия решений, модели и системы управления уже не работают?

Новые времена требуют новых людей

Автор книги «Плоский мир» Томас Фридман (Томас Фридман, «Плоский мир 3.0. краткая история XXI века», 2014.) утверждает, что VUCA-мир предъявляет к руководителям новые требования. На смену планированию и централизации пришли гибкость и приспособляемость. Важным фактором успеха фирм в VUCA-реальности является способность привлекать и развивать в управленцах адаптивный стиль мышления. Чтобы добиться успеха, руководителям следует постоянно изменять людей, процессы, технологии и структуры. Для этого нужно обладать умением отвечать на вызовы современности и очень быстро принимать решения.

Сталкиваясь с необходимостью трансформации, большинство людей испытывает страх. По мнению американского психолога и крупнейшего специалиста в области исследования когнитивных процессов Джерома Брунера, в переходные периоды, когда возрастает неопределенность жизни в обществе, человеку требуются дополнительные внутренние силы для преодоления разнообразных проблем. Опасаясь всего неизведанного, неясного, основная масса людей стремится избежать этого. Испытывать оптимизм в подобной ситуации способны лишь некоторые.

К новым реалиям легче приспособляются люди, отличающиеся толерантностью по отношению к неопределенности. Будучи психологически гибкими и имея высокий уровень интеллекта, оказавшись в ситуации неопределенности, они испытывают интерес. Как правило, это проактивные и креативные личности, опирающиеся не только на логику,

но и на интуицию. При возникновении проблемы они стремятся найти разные варианты решений. Это люди, хорошо знающие свои сильные и слабые стороны, умеющие слышать и понимать других, — обладатели эмоционального и социального интеллекта, как правило, тяготеющие к организациям с демократическими принципами управления в отличие от их менее толерантных коллег, предпочитающих авторитарный стиль управления.

Чем юристы отличаются от всех остальных

Наблюдая за изменениями в той или иной индустрии и на различных функциональных направлениях, можно заметить, что в юридической среде любой трансформационный процесс проходит сложнее и медленнее, чем в других областях. Этому факту нашлось научное объяснение. В начале нынешнего года на British Legal Technology Forum управляющий директор Dentons Лиза Сьюэлл продемонстрировала график, на котором показано, насколько способность адаптироваться к изменению технологий у юриста ниже, чем у среднестатистического человека. А это, в свою очередь, обуславливает еще более низкую способность адаптации юридической фирмы (см. график «Способность юридической фирмы к адаптации» на стр. 6).

В чем причина этого, ведь юристы, как правило, — хорошо образованные, эрудированные люди с высоким уровнем интеллекта и широким кругозором? Почему же им часто так бывает сложно договориться о чем-либо, собравшись вместе? Почему при всей интеллектуальной мощи, которая аккумулируется в юридическом бизнесе, процесс изменений и инноваций идет столь медленно и мучительно?

В различных исследованиях можно обнаружить целый ряд подтверждений тому, что юристы склонны демонстрировать поведенческие модели, заметно отличающие их от всех остальных. Одним из наиболее известных исследований в данной области является работа Ларри Ричарда (Richard L. Herding Cats: The Lawyer Personality Revealed. — 2002.), который на протяжении нескольких десятилетий изучает психологические особенности представителей юридической среды. Увидев некоторые паттерны поведения юристов,

которые отражаются на степени их успешности в профессии, взаимодействии как внутри своей команды, так и с другими специалистами, открытости изменениям, он выделил пять психологических параметров, в которых они имеют существенно более высокий или более низкий уровень появления, чем у представителей других профессий: скептицизм, тревожность, коммуникабельность, эмоциональную устойчивость и автономность (см. схему «Психологический профиль юриста»).

Самой яркой чертой юристов является выраженный скептицизм. Скептически настроенные люди все подвергают сомнению, склонны к резким суждениям, часто прибегают к самозащите. Люди с низким уровнем скептицизма весьма восприимчивы к мнению других, более доверчивы, легче воспринимают критику со стороны. В крупных юридических фирмах уровень скептицизма просто зашкаливает, достигая 90% (при среднем показателе 50%). Это объясняет многие сложности в управлении юристами, проведении изменений и внедрении инноваций (Под инновациями в первую очередь подразумевается процесс внедрения новых методов и технологий, зачастую позаимствованных из других отраслей. Причем процесс этот не индивидуальный, а групповой.)

Другая характерная для юристов черта — повышенная тревожность. У юристов уровень тревожности на 20% выше, чем у представителей других профессий. Тревожным людям свойственны нетерпеливость, раздражительность, стремление безотлагательно добиваться решения проблем. Они постоянно «тушат пожары», импульсивны, не растрачивают себя на лишние разговоры, стремятся к эффективности и экономности во всем, даже в выстраивании отношений. Из-за этого окружающие часто считают их излишне резкими, грубыми и невнимательными к другим. Такое поведение существенно повышает напряженность во время внутренних встреч, негативно сказывается на взаимоотношениях с коллегами, особенно с представителями бизнес- функций, если речь идет о юридической фирме.)

Юристы, как правило, обладают крайне низкой коммуникабельностью, ее уровень едва дотягивает у них до 12,8% (по сравнению со среднестатистическим показателем 50%).

В данном контексте коммуникабельность — это желание взаимодействовать с другими людьми, ощущение комфортности при инициации новых взаимоотношений. Низкий уровень коммуникабельности не приравнивается к социопатии, но показывает, что человек не расположен заводить какие-либо связи, так как новым отношениям предпочитает уже существующие. Неудивительно, что в юридических фирмах популярны тренинги по нетворкингу. Они помогают наработать базовый навык взаимодействия с новыми людьми на различных деловых и светских мероприятиях. Недостаточная коммуникабельность негативно сказывается и на взаимоотношениях внутри юридического коллектива: мешает сплочению команды, снижает эффективность ее деятельности и показатель кросс- продаж.

Низкий уровень эмоциональной устойчивости затрудняет юристам восприятие обратной связи, делает их гиперчувствительными к критическим замечаниям, излишне консервативными и осторожными. За внешней самоуверенностью и резкостью многих юристов зачастую маскируется весьма чувствительная сущность, они стараются всегда и во всем быть безупречными, чтобы не подвергаться критике.

Последняя отличительная черта представителей юридической профессии — автономность. У них ее уровень выше среднестатистического на 30%. Юристы ценят свою независимость, не любят, когда им говорят, что делать, и тем более когда пытаются ими управлять.

С одной стороны, перечисленные особенности позволяют юристам достигать профессиональных высот, с другой — являются камнем преткновения в командной работе, при внедрении инноваций, трансформации привычных моделей поведения. Отсюда такой высокий уровень сопротивляемости изменениям в юридическом бизнесе по сравнению с другими отраслями.

Кто такой инноватор

Инноваторы — это ярко выраженные обладатели эмоциональности и экспрессивности,

стремящиеся к новым впечатлениям, отличающиеся любопытством и любознательностью. Они способны конструктивно справляться с неопределенностью и неудачами без снижения эффективности деятельности, готовы рисковать и учиться на ошибках. Их мышление пластично, они очень упорны в достижении поставленной цели. У инноваторов хорошо развиты эмоциональный интеллект и коммуникативные способности, они относятся к людям с пониманием и доверием, стремятся к сотрудничеству и умеют создавать вокруг себя психологически безопасное окружение (psychological safety (Психологическая безопасность — общее убеждение в том, что команда безопасна для принятия межличностных рисков; способность «проявить и использовать себя, не опасаясь негативных последствий собственного имиджа, статуса или карьеры». William A. Kahn. 1990. «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work». *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (4), (12-01), pp. 692-724.)), способствующее развитию инновационной деятельности.

Совместить несовместимое

Итак, психологические профили юриста и инноватора практически диаметрально противоположны. Означает ли это, что юристы не могут быть инноваторами? И что нужно сделать для нивелирования негативных составляющих их психологического профиля и капитализации положительных? К сожалению, дать ответы на эти вопросы непросто по двум причинам. Во-первых, представителям зрелых и консервативных отраслей, таких как юридическая, сложно поменять устоявшуюся модель бизнеса и поведения, которая была результативной в течение многих лет. Это усугубляется высокой концентрацией профессионалов с резко выраженным антиинновационным психологическим профилем. Во-вторых, в мире экспоненциального развития традиционные модели управления изменениями (такие как модель изменений Курта Левина «Разморозь — измени — заморозь» или ADKAR) перестают работать в полную силу. Они линейны по своей сути и не учитывают множества непрогнозируемых факторов волатильного окружения. Их приходится дополнять новыми техниками и адаптировать к реалиям сегодняшнего дня.

Навыки трансформационного лидерства в VUCA реальности

В VUCA-мире особенно важно опираться на надежный фундамент, выстраиваемый на основе развития новых компетенций (Данные на основе исследования Ashridge business School «Learning to lead in the 21st Century», 2019.), таких как: развитие эмоционального интеллекта; разработка общей цели; постоянное обучение, управление через сотрудничество и влияние; умение уверенно вести за собой в неизвестность.

Развитие эмоционального интеллекта. Дэниел Гоулман в книге «Эмоциональный интеллект» (Дэниел Гоулман, «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ», 2018.) называет эмоциональное самосознание (emotional self-awareness) компетенцией, обуславливающей успешность в современных реалиях. Эмоциональное самосознание позволяет человеку объективно оценить свои возможности, определить сильные и слабые стороны, проанализировать собственные эмоции и их воздействие на окружающих, задействовать интуицию. Работа с эмоциональным самосознанием дает возможность совмещать аутентичный стиль лидера с умением подстраиваться под нужды бизнеса и меняющуюся конъюнктуру рынка.

Как показывает практика, меняться и действовать по-новому вынуждены прежде всего партнеры и руководители бизнес- функций, задающие тон внутри коллектива. Они первыми должны выйти из зоны комфорта, чтобы обеспечить своей фирме будущее, генерировать инновационный подход к ведению бизнеса и адекватно воспринимать поступающие от сотрудников инновационные предложения. Более того, без изменения поведения руководства практически все инновационные и трансформационные инициативы обречены на провал. Несоответствие стиля лидерства планируемым изменениям — один из ключевых факторов, обрекающих трансформационные проекты и внедрение инноваций на неудачу.

Разработка общей цели. Это навык построения команды, члены которой разделяют общие ценности и цели. Задача лидеров — помочь сотрудникам увидеть общую картину и понять, как они встраиваются в нее. Необходимо постоянно коммуницировать с подчиненными

и доносить до них смысл поставленной цели, чтобы люди знали, к чему они движутся. Здесь на помощь приходят «мягкие» коучинговые и фасилитационные технологии, основанные на принципах партнерства, взаимного уважения и распределения ответственности. Управленцы, получившие опыт работы с коучами и фасилитаторами, отмечают, что обратная связь, предоставляемая коучем в безоценочной форме, позволяет увидеть себя и ситуацию в новом свете, найти неожиданное решение, а фасилитационные техники создают возможность для поиска интересных решений за счет использования мощи сознания группы. Когда управленцы понимают, что могут так общаться между собой и с сотрудниками, в компании формируется психологически безопасная среда, располагающая к инновациям и позитивным изменениям. Поскольку инициативы и нововведения, генерируемые с применением коучинговых и фасилитационных подходов, исходят от самих сотрудников, уровень сопротивляемости их внедрению значительно снижается за счет личной заинтересованности (buy-in) участников процесса изменений.

Постоянное обучение. Нейробиологи доказали, что мозг человека нейропластичен и способен формировать новые связи в любом возрасте. Это означает, что многие навыки можно выработать даже при высокой стабильности психологического профиля. Для лидеров изменений и инноваций очень важна открытость новым знаниям и концепциям. При этом необходимый опыт часто можно перенять из других отраслей.

Управление через сотрудничество и влияние. В VUCA-мире сетевые связи ценнее иерархии, а сотрудничество сильнее контроля. В юридическом бизнесе успех зачастую зависит от работы с людьми, над которыми лидер может не иметь власти: членами команды клиента, оппонентами, представителями государственных органов и пр. Для этого необходимо развивать навыки оказания влияния и горизонтального сотрудничества с различными стейкхолдерами.

Умение уверенно вести за собой в неизвестность. В сложном нелинейном мире невозможно полностью обладать какой-либо информацией и стопроцентно контролировать ситуацию. Принимать решения приходится на основе частичной и зачастую

противоречивой информации. В связи с этим нужно стремиться к ясному изложению своей позиции даже в запутанных и неоднозначных условиях. В противоречивой ситуации главное — не допускать расхождения между делом и словом. Надо учиться на ошибках и постоянно искать пути улучшения собственной деятельности. Не обязательно всегда бежать быстрее, иногда бывает целесообразнее бежать иначе или в другом направлении.

Освобождающие структуры, или «эффект бабочки»

Формирование новых компетенций может занять некоторое время, а меняться надо как можно скорее. Вряд ли можно дать универсальную пошаговую инструкцию, как поступать в данной ситуации. В нелинейном мире приходится задействовать слишком много инструментов, и единого для всех рецепта нет, но кое-что все-таки можно сделать. Есть простой способ, который поможет стать более инновационными и настроить работу команды так, чтобы процесс изменений в фирме или юридическом департаменте был менее сложным и приносил удовлетворение от продуктивной совместной работы. Типичные инструменты (презентации, отчеты о статусе проекта, открытая дискуссия, брейнсторминг), используемые в групповой активности, зачастую бывают либо слишком ограничительными, либо слишком дезорганизованными для того, чтобы привлечь людей к творческой совместной работе и формированию общего понимания цели, что необходимо для создания инновационного климата. Их использование часто сопровождается разочарованием и конфликтами, препятствующими выработке прогрессивных идей.

Производительность и инновационность экспоненциально растут, когда все участники одновременно задействуют свои способности для достижения поставленной цели. Весьма простым и действенным является использование так называемых освобождающих структур — новых, эффективных и простых микроинструментов для достижения цели группами всех размеров. В настоящее время насчитывается 33 микроинструмента для проведения групповой работы, которые можно использовать во время стратегических сессий или даже коротких встреч и брейнсторминга у себя в офисе. Авторы книги «The Surprising Power of Liberating Structures» (Henri Lipmanowicz, Keith McCandless «The Surprising

Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation», 2014) Кит Маккандлесс и Анри Липманович опубликовали их на сайте «Liberating Structures» (www.liberating-structures.ru), а также в приложении, которое легко найти в App Store. Эти инструменты имеют серьезное научное обоснование и доказанную эффективность. Их использование не требует особой подготовки и приносит ощутимый результат.

Один из самых простых и базовых инструментов «1–2–4–Все» позволяет задействовать для решения какого-либо конкретного вопроса всех участников сразу, независимо от количественного состава группы. Каждый работает над решением одного и того же вопроса (например, как увеличить уровень инновационной активности в нашей организации) сначала индивидуально, потом в парах, в четверках и, наконец, делится вариантами решений со всей группой. Это позволяет озвучить и качество усовершенствовать все идеи, затратив на их поиск значительно меньше времени.

Однотипные предложения молниеносно собираются в кластеры, а нерелевантные — отфильтровываются. Напряженность внутри группы нивелируется, поскольку каждый голос оказывается учтенным. Самое главное заключается в том, что участники процесса сами подают идеи. Это существенно упрощает их дальнейшую проработку и реализацию. Далее для определения плана действий и назначения ответственных используются другие микроинструменты, с которыми можно подробнее познакомиться на сайте www.liberating-structures.ru.

Использование освобождающих структур — простой шаг на пути к созданию «инновационных» компетенций и повышению инновационной активности в коллективе. Оно вносит небольшие изменения в проводимые обсуждения, планирование, принятие решений и ежедневное взаимодействие друг с другом, запуская процесс разрушения стандартных моделей поведения, что обеспечивает возможность для выстраивания более эффективных, демократичных и комфортных моделей, сформировать психологически безопасный климат, способствующий инновационной деятельности. Еще важнее то, что применение этих микроинструментов может способствовать получению «эффекта бабочки»,

который заключается в том, что незначительные, постепенно нарастающие изменения ведут к большим сдвигам в функционировании всей системы и способствуют развитию инновационной культуры в организации.

Статья опубликована в [LEGAL INSIGHT № 8 \(84\) 2019](#)



Вероника

Войновьян

основатель проекта The AnthroLawGist, бизнес-консультант,
сертифицированный Legal Project Practitioner

СТАТЬИ

LEGAL TECH