



# Книга Управление компанией в период структурных изменений

## Используйте изменения с максимальной пользой

Уильям Бриджес  
Вильямс, 2007  
Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Эта книга о том, как помочь людям справиться с тревогой и неуверенностью в период кардинальных преобразований в жизни компании. Автору удалось совершенно по-новому осветить тему переходного периода, которой слишком часто не придают особого значения. Уильям Бриджес умело сочетает аналитический подход с тонким пониманием человеческой психологии, подкрепляя свои идеи новейшими примерами организационных перемен и высказываниями выдающихся мыслителей. По мнению автора, ключ к успешному преодолению переходного периода в компании – в создании доверительной атмосферы и укреплении у персонала чувства уверенности в себе. Наблюдения Бриджеса изложены простым лаконичным языком и отличаются пронизательностью и здравым смыслом. При чтении книги возникает любопытный эффект: все, о чем говорит автор, кажется очевидной, бесспорной истиной, хотя до него никто даже не задумывался о существовании столь важных для бизнеса факторов успеха. *getAbstract* рекомендует вам обратить на них внимание, прочитав книгу Уильяма Бриджеса.

## Основные идеи

- “Перемены” и “переход” – близкие слова, обозначающие разные понятия.
- Организационные перемены – это полное изменение ситуации.
- Переходный период – это психологическая адаптация к переменам, состоящая из трех этапов: окончания старого порядка, нейтральной зоны, начала нового порядка.
- Нейтральной зоной называется стадия хаоса и всеобщей неопределенности.
- Принципы управления переходным периодом просты и очевидны, однако обычно никто не принимает их в расчет.
- В переходный период для руководителя особенно важны последовательность в действиях, искренность и открытость в общении.
- Доверие к руководству помогает подчиненным преодолевать трудности переходного периода.
- Переход к новому укладу всегда связан с ощущением потери.
- Уважайте прошлое, но при этом объясните людям, что возврата к нему нет.
- Игнорируя особенности переходного периода, вы не сможете осуществить запланированные перемены.

## Краткое содержание

### Организационные перемены и переходный период

“Перемены” и “переход” – близкие на первый взгляд слова, однако они обозначают разные понятия. Организационные перемены – это радикальное изменение ситуации. Например, приход нового руководства, сокращение штата сотрудников, слияние компаний, изменение рабочего графика или полное обновление интерьера помещений.

“Не бывает перемен без переходного периода”.

Переходный период – это процесс психологической адаптации сотрудников к новой ситуации. Он состоит из трех этапов:

**\* Конец старого порядка.** Каким бы странным ни показался то обстоятельство, что описание процесса перехода начинается со слова “конец”, именно с окончания предыдущего этапа развития организации начинается любой переходный период. **\* Нейтральная зона.** Этот этап похож на переход по длинному коридору из одного здания в другое: вы уже не там, где только что находились, но еще не пришли туда, где вам предстоит быть. Преодоление нейтральной зоны неизбежно связано с неразберихой, растерянностью, стрессами и сомнениями. **\* Начало нового порядка.** Те, кто смог пройти через нейтральную зону, готовы работать над преобразованиями. Теперь они полны энтузиазма и свежих сил.

“Перед тем, как приступить к чему-то новому, нужно распрощаться со старым порядком”.

Таким образом, переходный период начинается с конца и заканчивается началом. На первой стадии происходит расставание со всем тем, что предшествовало переменам. Так, повышение в должности означает уход со старой, а слияние компаний – расставание с прежней организацией и привнесение к новой. Если вы прикипели душой к прежней работе, на новом месте вы обречены на провал.

“Новые земли может открыть только тот, кто готов долго находиться вдали от суши”.

О переходном периоде можно говорить как о процессе, состоящем из трех этапов, однако будет правильнее представить его как особый этап в жизни компании, состоящий из трех процессов. Чтобы переход осуществился успешно, должны пройти все три процесса: завершение старого порядка, прохождение нейтральной зоны и утверждение нового порядка. Эти процессы не всегда идут последовательно – иногда получается так, что сотрудники компании участвуют в нескольких процессах одновременно. Управление персоналом в переходный период заключается в том, что вы помогаете людям преодолеть все его стадии как можно легче и быстрее.

## Конец старого порядка

Сделайте все возможное, чтобы вашим сотрудникам было проще приспособиться к окончанию привычного для них хода вещей. Составьте для себя ясное представление о том, что должно уйти в прошлое, на кого именно больше всего повлияют перемены. Разработайте план, который поможет сотрудникам справиться с неизбежными потрясениями.

“Умелое использование возможностей, скрытых в нейтральной зоне, позволяет компании перейти от упадка к подъему”.

**\* Дайте четкое определение предстоящим переменам.** Как можно точнее сформулируйте, в чем состоят грядущие организационные преобразования. Избегайте чрезмерных обобщений. **\* Просчитывайте ситуацию на несколько ходов вперед.** Проанализируйте, какими могут быть последствия ваших преобразований. Любое изменение способно вызвать цепную реакцию и привести к новым изменениям. **\* Оцените потери.** Определите, что именно потеряют те или иные сотрудники в результате планируемых нововведений. Придется ли им распрощаться с коллегами, уютными кабинетами, должностью, статусом, премиальными, доступом к руководству или возможностью неформального общения с подчиненными? **\* Принимайте в расчет субъективные факторы.** Чувство утраты бывает не менее болезненным, чем любые материальные потери. **\* Будьте готовы к протестам.** Если вам покажется, что люди слишком эмоционально реагируют на происходящее, взгляните на ситуацию глазами своих подчиненных, чтобы понять причину столь бурной реакции. Например, в компании, где только что сократили 10% персонала, “уцелевшие” сотрудники обычно начинают беспокоиться, что очередь дойдет и до них. Одни могут испытывать огорчение, досаду, тревогу, растерянность, подавленность и даже депрессию, другие будут предпринимать попытки сопротивляться нововведениям. **\* Будьте открыты для общения.** Дайте понять сотрудникам, что сопереживаете. **\* Предлагайте компенсацию.** Подумайте, как возместить персоналу утраченное в результате перемен. **\* Информируйте людей обо всем происходящем.** Не прячьтесь от подчиненных и ничего не скрывайте. Регулярно посвящайте их в курс дела. **\* Уважайте прошлое.** При этом четко разграничивайте, что именно должно закончиться, а что будет продолжаться. Испанский конкистадор Эрнан Кортес сжег свои корабли в порту Веракрус, чтобы его солдаты поняли – как бы трудно им ни было в Мексике, обратного пути в Испанию нет.

## Нейтральная зона

Нейтральная зона – это хаос и всеобщее замешательство. Предыдущий этап закончен, а новый порядок вещей еще не утвердился. Люди пытаются приспособиться к новой ситуации, заново создают круг общения, налаживают связи. Им предстоит расстаться с традиционным укладом и вступить на незнакомую территорию. Мотивация падает, учащаются случаи отсутствия сотрудников на рабочем месте, показатели производительности резко идут вниз. Никто не знает, что ожидает его в будущем, и бесцельное перемещение сотрудников по офисам напоминает потревоженный муравейник.

“Любое начинание вызывает противоречивую реакцию: люди стремятся к новому и в то же время боятся его”.

И все же этот период неопределенности таит в себе много возможностей. Известно, что как раз в такие сложные и нестабильные времена происходят серьезные прорывы и делаются самые значительные открытия. Освободившись от старых связей, зависимостей и привычек, люди раскрываются и находят новые, более эффективные методы работы. Яркий пример преодоления нейтральной зоны – библейский сюжет о 40-летнем странствовании израильтян по пустыне после исхода из Египта. За время этих скитаний племя бывших рабов превратилось в свободный народ, достаточно сильный, чтобы в конце пути покорить Землю Обетованную. Люди, которых Моисей вывел из рабства на свободу, вскоре забыли о страданиях, пережитых в египетском плену, и стали с тоской вспоминать старые времена. Они начали роптать на отсутствие еды, а когда еда появилась, им захотелось разнообразия. Недовольство росло, и против Моисея был поднят бунт. Вряд ли во время преодоления нейтральной зоны вам будет легче, чем ему.

## Что вам следует предпринять, оказавшись в нейтральной зоне?

**\* Выдвигайте посильные требования.** Не ждите, что ваши сотрудники сделают невозможное. Дозируйте нововведения. Не заставляйте людей приспосабливаться к нескольким новшествам одновременно. Если избежать этого нельзя, подготовьте их заранее и объясните, как в целом будет

выглядеть новая система работы. \* **Будьте готовы отказаться от старых правил и процедур.** Отмените их, если их соблюдение осложняет прохождение переходного периода. \* **Не ставьте долгосрочных задач.** Давайте сотрудникам задания, которые можно осуществить за короткий промежуток времени, – это поможет поддерживать в коллективе рабочий настрой. \* **Соблюдайте правило трех “О”:** объясняйте, обсуждайте, общайтесь. И поощряйте общение между людьми.

## Начало новой жизни

Большинство людей боятся перемен. Одни опасаются расстаться с привычной рутинной и заглянуть в новый, незнакомый мир, который откроется перед ними после прохождения нейтральной зоны. Такие люди склонны идеализировать прошлое. Для других, напротив, острые ощущения – это источник адреналина, поэтому для них нет ничего притягательнее, чем всеобщая неразбериха, царящая в нейтральной зоне. Эти сотрудники с тяжелым сердцем предчувствуют приближение скучного нового порядка. Вот почему начало нового периода еще рискованнее, чем нейтральная зона, – кто может поручиться, что многообещающее начало не превратится в печальный конец?

“Планы нередко вселяют уверенность не столько своим содержанием, сколько самим фактом своего наличия”.

**Чтобы этого не произошло, руководствуйтесь следующими принципами:**

1. **Цель преобразований.** Ваши люди должны четко представлять суть и причины происходящих перемен. Если они понимают, что происходит вокруг, они способны адаптироваться к любым нововведениям. Моисей не устал повторять своим соплеменникам, что Бог обещал им собственную землю, и именно туда они и направляются. Спроси вы у любого человека из этого кочевавшего по пустыне племени, куда и зачем он идет, он бы не задумываясь ответил: “В землю, обещанную нам Богом”. Причины, по которым необходимы преобразования, нужно объяснять подробно, доступным языком, ничего не искажая и не приукрашивая.
2. **Образ будущего.** Рассказывая людям, в чем состоит цель преобразований, нарисуйте яркий, притягательный образ будущего. Для наглядности используйте графические модели или видеоролики, проведите для сотрудников экскурсию в компании, которые уже работают по новой схеме. Используйте любые средства, которые помогут людям лучше представить, что их ожидает. Библейский Моисей будил воображение своего народа, рассказывая о “земле, текущей молоком и медом”. Благодаря этому образу абстрактная идея Земли Обетованной превращалась в понятную всем картину богатства и процветания.
3. **План действий.** Планирование переходного периода отличается от планирования организационных перемен как таковых. Планирование перемен, может, в частности, касаться составления графика освобождения помещений и заказа транспорта при переезде. При планировании переходного периода нужно учитывать личные, субъективные, психологические и эмоциональные аспекты, связанные с адаптацией к нововведениям. Например, вы можете организовать корпоративное мероприятие, посвященное знакомству с новым руководством, прощанию с сотрудниками, которые уходят, или презентации материалов о тренингах.
4. **Распределение ролей.** Ваша задача – определить роль каждого сотрудника в переходный период. Когда все без исключения понимают свое место и ответственность за происходящее, рождается командный дух, помогающий справиться с любой проблемой, встающей перед организацией. С другой стороны, известно, что если человек не становится частью команды, он становится частью проблемы.

“Бывает, что сотрудники, которые отлично справляются с работой на одном этапе переходного периода, на следующем переживают чувство личного поражения”.

**Следующие четыре правила помогут утвердить новый этап в жизни компании:**

1. **Будьте последовательны в своих действиях.** Все, что вы говорите и делаете, должно соответствовать провозглашенной вами цели. Если вы настаиваете на командной работе, поощряйте любые коллективные усилия. Если вы объявляете сотрудникам о новых приоритетах, однако при этом требуете выполнять все прежние обязанности, вы поступаете непоследовательно. Призывая людей “успевать больше меньшими средствами”, вы рискуете столкнуться с ситуацией, когда они начнут тратить меньше времени и сил на каждую задачу и мошенничать, чтобы выполнить то, что вы на них взвалили. Расхождение слова и дела – болезнь переходного периода.
2. **Помните, что победа повышает самооценку.** Люди, пережившие хаос нейтральной зоны, полны сомнений и недоверия. Укрепите их уверенность в себе, поставив перед ними задачи, которые решаются быстро и без особых усилий.
3. **Используйте возможности фирменной символики.** Даже такие мелочи, как бейджи с именами или другие носители корпоративной символики, имеют большую смысловую нагрузку. Например, при слиянии компаний у руководства есть несколько вариантов графического оформления новых бейджей: не использовать цвет, использовать фирменный цвет одной из компаний или цвета обеих компаний. Имейте в виду, что люди склонны приписывать таким деталям символическое значение, поэтому целенаправленно используйте элементы фирменного стиля, чтобы обозначить начало нового этапа развития.
4. **Отпразднуйте всей компанией начало новой жизни.** Организуйте корпоративную вечеринку. Не скупитесь на сувениры – раздайте сотрудникам футболки, ручки, кружки, плакаты или воздушные шары. Тем самым вы развеете все сомнения в том, что компания успешно прошла переходный период и все ее сотрудники теперь работают в совершенно новых условиях.

“На прогнозирование социально-экономических событий затрачиваются колоссальные ресурсы, однако в реальности ошибки и точные прогнозы встречаются с одинаковой частотой”.

Организации растут и изменяются, подобно людям. Если они перестают развиваться, они перестают существовать. Постоянное обновление, переосмысление целей и задач, адаптация к новым условиям должны быть частью стратегии любой компании. Чтобы воплотить в жизнь масштабное нововведение, требуется переходный период. Он бывает длительным и трудным, как в случае слияния компаний, или относительно коротким и простым, как в случае окончания проектного этапа создания новой товарной линии. Если целенаправленно не заниматься адаптацией людей к новой реальности, то переходный этап может повлиять на судьбу компании самым негативным образом. Главное для успешного прохождения переходного периода – создание атмосферы взаимного доверия. Последовательность в действиях, правдивость, ясность и открытость в общении – таковы основы психологии управления в переходный период. Чтобы люди за вами последовали, нужно посвятить их во

все детали стоящей перед вами задачи. Выполняйте свои обещания, будьте искренни и честны, если хотите, чтобы переходный период закончился успешно и компания достигла своей “земли обетованной”.

## Об авторе

Уильям Бриджес – бизнес-консультант и преподаватель из Калифорнии. *The Wall Street Journal* помещает его в десятку самых популярных в США консультантов по развитию. Автор книг “Путь перемен: как справиться со сложной жизненной ситуацией”, “Время перемен: как контролировать переломные моменты своей жизни”, “Сдвиг в должностных обязанностях” и “Компания Я & Со.: как стать менеджером своей карьеры”.

---

---