

Сопротивление изменениям

После изучения модуля вы узнаете

- На каких уровнях происходит сопротивление изменениям;
- Особенности организационных сопротивлений;
- Причины сопротивления изменениям в организации;
- Способы преодоления сопротивления.

Содержание

1. Ситуация;
2. Ключевые понятия;
3. Принципы сопротивлений;
4. Причины сопротивлений;
5. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Пример неудачного внедрения изменений в Land's End

Корпорация **Land's End** - небольшая фирма, специализирующаяся на торговле парусным снаряжением по почте. Её служащим нравилась простая рабочая атмосфера. Когда оборот компании вырос до \$1 млрд., у неё появилось несколько зарубежных филиалов и она обошла главного конкурента L.L. Bean. Достигнутый успех подвиг руководство Land's на серьёзный **управленческий эксперимент** – организацию команд, экспертные оценки, отмену фиксации времени прихода и ухода со службы. Для осуществления задуманного на работу в компанию были приглашены **талантливые менеджеры**. Но сотрудники Land's End восприняли грядущие перемены **без энтузиазма**. Им надоели еженедельные производственные заседания, из-за которых не остаётся времени на работу, а рекламная шумиха вокруг предстоящей реорганизации носила весьма назойливый характер.

Пример неудачного внедрения изменений в Land's End

Как высказался один из сотрудников фирмы: «Нет надобности, чтобы откуда-то сверху нам приказывали делать то, что мы уже и так делаем». В компании воцарились раздражение и неразбериха, **доходы сократились на 17%**. В итоге главный менеджер был смещён, и новый президент настоял на **возвращении к традиционному** для Land's End **стилю работы**. Команды были распущены, перспективные инициативы отложены до лучших времён, а сотрудники вновь приступили к выполнению своих несложных обязанностей.

А теперь выясним, почему же сотрудники данной фирмы так сопротивлялись изменениям и почему в итоге компания вернулась к прежней системе функционирования.

«Люди сопротивляются изменениям, потому что они кажутся угрозой привычному поведенческому стереотипу, статусу или материальному вознаграждению. Если человек чувствует, что от изменения ему будет хуже, любое сопротивление с его стороны совершенно рационально, так как он исходит из собственных интересов.»

Интересы организации и человека не всегда совпадают»

Джеймс Брайан Куинн



Определение понятия «Сопротивление»

Определение	Источник	Ключевые слова
Сопротивление - в психоанализе Фрейда феномен, силы и процессы, препятствующие осознанию информации посредством противодействия переходу воспоминаний, представлений и симптомов из бессознательного в сознание.	Новейший философский словарь (Грицанов А. А., 1999 г.)	Силы и процессы, препятствующие, противодействие
Сопротивление - это сознательные действия человека (иногда бездействие), направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации.	Интернет-ресурс	Действие или бездействие, затягивание, решение
Сопротивление – это любые действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.	Менеджмент	Действия, дискредитация, задержка, противодействие, переменам

Аксиома

Сопротивление изменениям в организации возникает всегда. И реструктуризация, и внедрение новой продукции, и переезд в новое помещение - любые изменения вызывают сопротивление.



Виды сопротивлений изменениям

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность.




Сопротивление изменениям




Пассивное

Более или менее скрытое неприятие перемен, выражающееся в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу



Активное

Открытое выступление против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств)



Принципы сопротивлений изменениям

По мнению Марковского, существуют четыре основных урока, которые стоит усвоить по поводу сопротивления изменениям:

Причины сопротивления изменениям на уровне организации

Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах. В качестве барьеров на уровне организации выступают:

ИНЕРТНОСТЬ

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ

СОПРОТИВЛЕНИЕ

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ

СОПРОТИВЛЕНИЕ

Причины сопротивления изменениям на личном уровне

A vertical list of seven empty rectangular boxes for notes, each preceded by a circular icon with a pencil tip. The boxes are arranged vertically and are intended for handwritten notes.

Классификация причин сопротивлений в коллективе по Коттеру и Шлезингеру

Причина	Характеристика
Давление со стороны коллег	<p>Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменению, особенно если ни у кого нет полной информации.</p> <p>Даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость.</p> <p>Когда сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.</p>
Предыдущий неудачный опыт проведения изменений	<p>Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы, или о которых не было достаточной информации или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.</p>

Классификация причин сопротивлений в коллективе по Коттеру и Шлезингеру

Причина	Характеристика
Усталость от изменений	<p>Изменения стали фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где происходят регулярные и непрерывные изменения, люди начинают усматривать в этом "изменение ради изменения".</p> <p>Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений.</p> <p>Это приводит к сопротивлению в пассивной форме. Люди уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно.</p>

Классификация причин

сопротивлений в коллективе Фролова

С.С.

С.С. Фролов выделяет технические, политические и культурологические причины.

ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ связаны с соединением человеческих и технических ресурсов в организации.

К причинам такого рода относятся следующие.

- ❑ Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций.
- ❑ Внутренняя разобщенность организации. (социальные конфликты; культурные различия ; неправильная позиция руководителей; и др.)
- ❑ Неизвестный результат или страх перед неизвестностью.
- ❑ Отсутствие планов, неясность целей.
- ❑ Отсутствие лидеров.
- ❑ Снижающиеся издержки.
- ❑ Отсутствие системы обучения и консультирования.

Классификация причин сопротивлений в коллективе Фролова С.С.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации. В случае значительных структурных изменений перед руководителями различных уровней всегда стоит вопрос: кто и в какой степени будет привлечен к принятию управленческих решений в новой ситуации.

Выделяются следующие причины:

- Угроза влиятельным статусам, т.е. возможной потери влияния и авторитета.
- Возможность критики руководителей.
- Изменение содержания процесса принятия решений.
- Изменение форм властного воздействия.

Классификация причин сопротивлений в коллективе Фролова С.С.

КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентации и социальных норм, действующих в организации.

К таким причинам относятся следующие.

- Влияние прежних ценностей
- Возврат к традициям.
- Действие нормативного контроля.

Способы преодоления негативного отношения к изменениям

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>1. Рациональный</p> <ul style="list-style-type: none">• Непонимание деталей плана;• уверенность в том, то перемены не являются необходимыми;• ожидание негативных последствий.	<ul style="list-style-type: none">✓ Объяснить план более ясно и подробно;✓ описать чтобы случилось, если бы программа изменений не была бы начата;✓ вовлекать каждого работника в команду повышения качества, для демонстрации эффективности изменений;✓ создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов.

Способы преодоления негативного отношения к изменениям

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>2. Личный</p> <ul style="list-style-type: none">• Страх потери работы;• беспокойство по поводу будущего ;• обида на получаемую в ходе перемен критику;• страх вмешательства со стороны руководства.	<ul style="list-style-type: none">✓ Сделать акцент на преимуществах, которые получит каждый работник;✓ представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими;✓ принять ответственность за прошлые неудачи;✓ представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений.

Способы преодоления негативного отношения к изменениям

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>3. Эмоциональный</p> <ul style="list-style-type: none">• Общая склонность к сопротивлению любым переменам;• недостаток вовлеченности;• апатия к инициативам.	<ul style="list-style-type: none">✓ Показать на примерах, почему старые способы больше не работают;✓ продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца;✓ объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс;✓ быть полностью искренним и отвечать на все вопросы.

Методы преодоления сопротивления изменениям

Существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Здесь мы рассмотрим две группы методов, предложенные Э. Хьюзом (1975) и Дж. Коттером и Л. Шлезингером.

Методы преодоления сопротивлений по Коттеру и Шлезингеру

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация.	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях.	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников.
Привлечение к участия в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им.	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования.	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений.
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям.	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения.	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта.

Методы преодоления сопротивлений по Коттеру и Шлезингеру

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других "тактик" влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Методы преодоления сопротивлений по Хьюзу

Хьюз выделяет *восемь факторов* преодоления сопротивления
изменениям


-
- принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии.

- наличие достаточного авторитета — формального или неформального;
- обладание достаточными властью и влиянием.

- соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации

Методы преодоления сопротивлений по Хьюзу

- 
- общее ощущение причастности к изменениям;
 - достаточная степень участия.

- согласованная групповая работа для снижения противодействия

- Привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке;

- Открытие каналов связи;
- Обмен объективной информацией;
- Знание достигнутых результатов изменения

Методы преодоления сопротивлений

Способ	Подходящая ситуация	Характеристика
1	2	3
Коммуникации, программы обучения	<ul style="list-style-type: none">• Изменения носят технический характер;• понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и её самостоятельный анализ.	Используются в тех случаях, когда непосредственным участникам процесса и другим противникам изменения требуется надёжная информация о намеченных преобразованиях. Обучение особенно важно если изменение подразумевает использование новых технических знаний или когда участники изменения плохо знакомы с его идеей.
Участие в изменениях	<ul style="list-style-type: none">• Пользователи изменений стремятся к участию в процессе преобразований;• Разработка изменений требует дополнительной информации из других источников;• Пользователи обладают ресурсами для противодействия.	Предполагает вовлечение в процесс планирования изменений пользователей и потенциальных ориентиров. Такой подход требует больших затрат времени, но оправдывает себя, потому что пользователи осознают необходимость изменений и становятся сторонниками их проведения. Участие также помогает менеджменту выявить потенциальные проблемы и

Методы преодоления

сопротивлений

3

Переговоры

- Группа обладает возможностями сопротивления;
- Изменения наносят ущерб интересам группы.

В ходе переговоров проводится обсуждение ситуации, и стороны договариваются о принятии и утверждении желаемого изменения.

Принуждение

- В кризисной ситуации;
- Инициаторы изменения располагают необходимыми властными полномочиями;
- Все другие методы оказались неэффективными.

Принуждение как использование менеджерами своей формальной власти с целью заставить работников согласиться с проводимыми изменениями, должно использоваться только в крайних случаях. Чаще всего принуждение может оказаться необходимым в кризисных ситуациях, требующих от компании быстрой реакции.

Поддержка высшего менеджмента

- Изменения затрагивают несколько отделов или предполагают перераспределение ресурсов;
- Пользователи изменений не уверены в их легитимности.

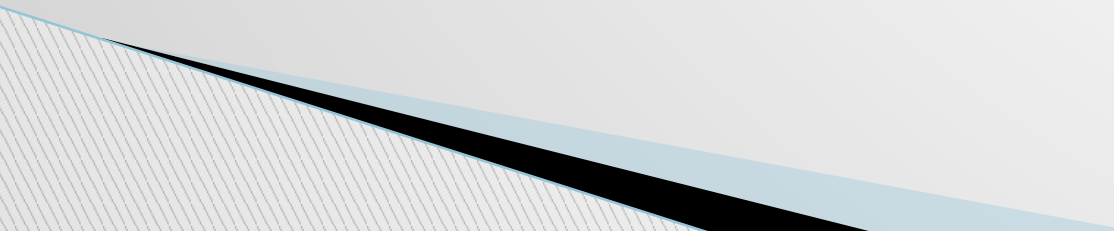
Поддержка изменений высшим руководством говорит о том, что преобразования имеют для организации большое значение. Без поддержки высшего руководства планы изменений будут до бесконечности обсуждаться на уровне отделов.

Сопротивление изменениям

- Зачастую бывает, что нововведения в организации вызывают много противоречий и вопросов в коллективе. Некоторые сотрудники могут почувствовать себя ущемлено в новых, изменившихся условиях и пасть духом, что приводит к низкой производительности труда.



Организация должна «жить настоящим» и своевременно внедрять изменения. При этом менеджеры не должны «давить» на персонал в такой сложный период, как переход к новой системе управления.



Рекомендации по преодолению сопротивлений изменениям

1

- Определить необходимость изменения;

2

- Создать ясное, привлекательное видение будущего, показать людям, как улучшится их жизнь;

3

- Добиваться реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений;

4

- Информировать, информировать и ещё раз информировать;

5

- Построить сильную, приверженную изменениям, направляющую коалицию, которая включает в себя высшее руководство;

6

- Делать изменение сложным и простым в тоже время;

7

- Привлекать сотрудников к принятию решений

Вывод

В данном модуле были рассмотрены основные причины сопротивления изменениям в организации, как на уровне самой организации, так и на уровне отдельного человека.

В первом случае причинами являются инертность организационных структур, взаимозависимость подсистем организации и другое.

Во втором случае причинами послужили страх перед неизвестным, нетерпимость к изменениям, нехватка доверия и информации и т.д. Разными учёными выделяются различные причины сопротивления изменениям, но суть их одна и та же. Также были предложены методы преодоления сопротивления изменениям на основе трудов учёных и выработаны рекомендации по снятию сопротивления. Для того чтобы преодолеть сопротивление, необходимо осознать их необходимость и довести это до подчинённых, создать модель идеальных последствий от проведения изменений, а также привлекать в процесс сотрудников.

Вернемся к проблемной ситуации

Чтобы повысить конкурентоспособность «Bank of America», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании.



Новая система ценностей подразумевала:

- 1** поставь на первое место клиента;
- 2** извлеки максимум из применения современной технологии;
- 3** плати и вознаграждай за результаты труда.



Брайан Мойнихан -
новый исполнительным
директором Bank of
America

Изменения

- Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. **Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании.**

- В организации **были созданы курсы** для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.



также уделила внимание символике организационных перемен. **Был придуман значок с изображением орла** в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.





Результат



Перемены привели ко многим улучшениям:

- На сегодняшний день «Bank of America» - это, своего рода, национальный символ США.
- На сегодня активы банка составляют почти *три триллиона* долларов.
- Именно специалисты из Банка Америки создали первую карту Visa
- Используя деньги этого знаменитого банка был снят первый в мире полнометражный мультфильм от компании Дисней.



WALT DISNEY
ANIMATION STUDIOS

Спасибо за внимание!



Список литературы:

1. Акулов В.Б. Рудаков М.Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 2006. - № 4. - 12-15 с.
2. Акулов В.Б. Рудаков М.Н. Теория организации: Учебное пособие. – М., 2003
3. Андреева Т.Е. Влияние организационных изменений на практику управления персоналом и эффективность компании: Автореф. дис. ... канд.экон.наук: 08.00.05/ Андреева Татьяна Евгеньевна. Санкт-Петербург., 2004. -233 с.
4. Волкогонова О.Д. Методы преодоления сопротивления изменениям. URL [//http://www.elitarium.ru/2008/06/07/preodolenije_soprotivlenija.html](http://www.elitarium.ru/2008/06/07/preodolenije_soprotivlenija.html)
5. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. -М.,: Альпина Бизнес Букс, 2012.
6. Горбатенко Екатерина Анатольевна. Сопротивление организационным изменениям как проблема организационного развития. Обзорная статья. Материалы III-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров «Как создать и продвигать новый тренинг или бизнес-семинар», (г. Таганрог) URL : http://www.treko.ru/show_article_580
7. Грицанов А. А. . Новейший философский словарь. URL [//http://www.kultu-rolog.ru/slovar/aa-griczanov-novejshij-filosofskij-slovar/soprotivlenie/](http://www.kultu-rolog.ru/slovar/aa-griczanov-novejshij-filosofskij-slovar/soprotivlenie/)
8. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.

Список литературы

9. Джеймс Брайан Куинн. Сопротивление изменениям и методы его преодоления. URL [//http://www.elitarium.ru/2010/07/01/soprotivlenie_izmenenijam.html](http://www.elitarium.ru/2010/07/01/soprotivlenie_izmenenijam.html) Жемчугов М. К. Жизненный цикл организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – №9.
10. Информация о компании «Bank of America» URL: <http://www.bankofamerica.com/>
11. Кушелевич Е., Филонович С. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX – век XXI: сборник статей / Под ред. О. Виханского, А. Наумова. М., 2004. С. 304–321.
12. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система. // Социс. - 2006. - № 12. - 37-42 с.
13. Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира -М.,: Альпина Бизнес Букс, 2008.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2013. – 704 с.
15. Нортон Д., Р. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, 2010 год, Олимп-Бизнес, 320 с.
16. Пригожин А. И. Методы развития организаций – М.: МЦФЭР, 2003, 864с.
17. Теслинов А. Г. Организационное развитие и управление изменениями // Образовательный курс МВА. – Москва - 2013

Список литературы

18. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. Т. 1. М., 1935; Т. 2. М., 1938; Т. 3. М., 1939; Т. 4, М., 1940. (Переиздавался в 1947-1948 гг.); Репринтное издание: М., 1995; М., 2000.
19. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003.
20. Соколов Д.В., Мартынов Л.М., Морозов А.Н. Управление организационными изменениями: Учебное пособие. Издание 2, дополненное.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.– 170 с.
21. Филанович С.Р. Кушелевич Е.И. Теории жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность //Социологические исследования.-2006. –№10. – 17с.
22. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001.
23. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. — 432 с.
24. The Open University Business School (UK). URL // www.open.ac.uk/oubs
25. Marketing Development Center Group (FIN)/ URL // www.mdcgroup.fi