

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Волгоградский государственный университет»
Институт управления и региональной экономики
Кафедра государственного и муниципального управления

Тема 7. Разработка инструментов стратегических изменений системы управления муниципальным образованием

*Дисциплина: Стратегическое
управление муниципальным
образованием*

Волгоград, 2019 г.

Вопросы:

- Понятие и причины сопротивления изменениям.
- Анализ подходов и методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям в муниципальном образовании.
- Факторы преодоления сопротивления изменениям.

1. Понятие и причины сопротивления изменениям

- **Сопротивление** – естественная реакция групп и отдельных лиц на перемены, угрожающие их культуре и влиянию, и обусловлено нарушением преемственности культуры и власти; его сила зависит от скорости нарастания перемен.

Игорь Ансофф рассматривает сопротивление с разных точек зрения и дает следующие его толкования:

1. «...многоликий феномен, который приводит к неожиданным задержкам, непредусмотренным **затратам и вносит** нестабильность в процесс стратегических перемен».

2. «С точки зрения анализа стратегии **сопротивление – выражение «иррациональности» организации, отказ от осознания новых измерений реальности, игнорирование логических доводов**».

3. «...с позиции поведенческой теории сопротивление есть естественное проявление различных понятий о разумном, согласно которым группы и отдельные люди взаимодействуют между собой»

- **Под сопротивлением** мы будем понимать проблемы, возникающие при проведении изменений как следствие непродуманных действий руководителей в отношении членов трудового коллектива.
 - Сопротивление переменам является неизбежным явлением.
 - Поэтому, после того, как руководство решило ввести изменения, сопротивление необходимо преодолеть

- По мнению авторов популярного учебника «Основы менеджмента» *М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури*, люди сопротивляются переменам по трем основным причинам:
 - **неопределенности,**
 - **ощущению потерь**
 - **и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут.**

- Автор книги «Деловая стратегия» **Бенгт Карлоф**: «... сопротивление зависит от характера и степени перемен, а также от того, как они проводятся».

Мощное сопротивление вспыхивает в тех случаях, когда:

- ✓ перемены радикальны и решительны;
- ✓ перемены внезапны и неожиданны;
- ✓ перемены оказывают неблагоприятное воздействие на вовлеченных в них людей, которые в этом случае считают себя пострадавшими;
- ✓ чему бы то ни было (стратегии, корпоративной миссии, организации и т.п.) оказывается мощная поддержка, которая снижает ценность перемен;
- ✓ причины проведения перемен нечетко сформулированы, это вызывает беспокойство;
- ✓ предыдущие перемены не принесли нужных результатов».

- Причины сопротивления изменениям

<i>Причины сопротивлений</i>	<i>Полученный результат</i>	<i>Ожидаемая реакция</i>
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей стратегии	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

- Причины сопротивления изменениям

- низкая информированность членов коллектива о предстоящих переменах;
- опасения по поводу недостатка знаний и умений для выполнения новой работы;
- личные потери (снижение власти, лишение должности, снятие полномочий и т.д.).
- консервативные взгляды людей старшего поколения;
- необходимость повышения уровня образования;
- опасение потерь в заработной плате;
- страх быть уволенными со своего рабочего места.

2. Анализ подходов и методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям в муниципальном образовании

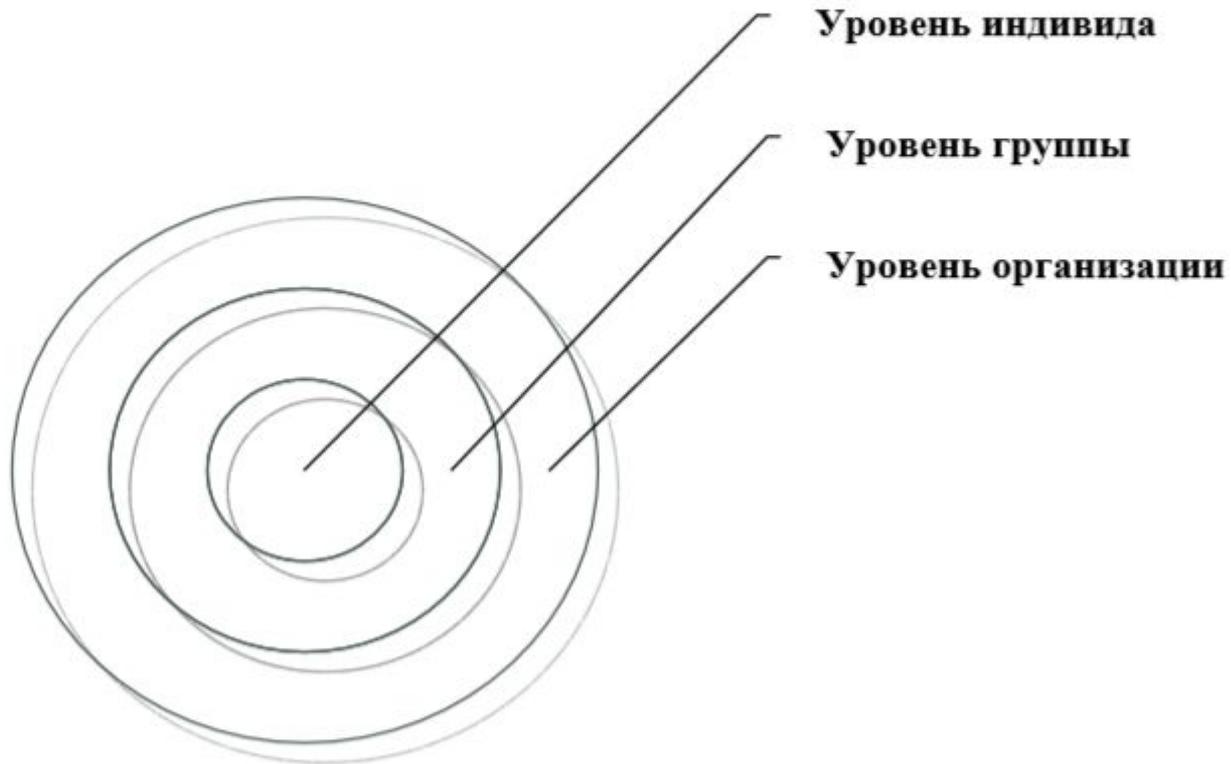
- На процесс устранения сопротивления изменению большое влияние оказывает **стиль проведения изменения.**
- **При разрешении конфликтов, возникающих во время проведения изменения, руководители могут использовать следующие стили**

- **конкурентный стиль**, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;
- **стиль самоустранения**, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;

- **стиль компромисса**, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется
- **стиль приспособления**, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений;
- **стиль сотрудничества**, характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации

- Менеджер, столкнувшись с сопротивлением должен разобраться во всех деталях этого явления. Понимание того, **на каком уровне возникает сопротивление**, и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении.
- Сопротивление распределяется по трем уровням: **индивидуальному, групповому и организационному (системному)**.

Уровни сопротивления изменениям



- **Уровень индивида.** Индивидуальное сопротивление бывает вызвано, прежде всего, психологической неготовностью сотрудника осознать объективность внешних изменений и принять предлагаемые организационные новшества, требующие пересмотра прежнего опыта выработки успешных управленческих решений.

- **Уровень группы.** Сотрудники со схожими взглядами на проблемы организации обычно объединяются в группы, внутренне однородные по организационным культурным ориентациям. Такие группы отстаивают уже коллективные системы ценностей и более активно пытаются влиять на стратегию организации.

- **Организационный уровень.** На этом уровне сопротивление возникает из-за отсутствия в организациях потенциала для анализа внешних изменений и выработки адекватной реакции.

3. Факторы преодоления сопротивления изменениям.



Факторы преодоления сопротивления изменения

- **1. Учет причин поведения личности в организации.** Поведение индивида в организации является следствием взаимодействия материального положения личности и ее социальной роли. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения, равно как и воздействие организации.

Факторы преодоления сопротивления изменения

- **2. Значение авторитета руководителя.**
Чем выше авторитет руководителя, тем больше влияние, которое он может оказать на процесс изменений. Как правило, руководитель имеет больший престиж, чем члены трудового коллектива, поэтому указания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного.

Факторы преодоления сопротивления изменения

- **3. Предоставление информации группе.** Деятельность по реализации изменений может быть стимулирована предоставлением группе необходимой информации относительно нее самой и стиля ее работы.
- **4. Достижение общего понимания.** Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы.

Факторы преодоления сопротивления изменения

- **5. Чувство принадлежности к группе.** Сила противодействия изменениям снижается, когда те сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать давление на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе.
- **6. Авторитет группы для ее членов.** Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности.

Факторы преодоления сопротивления изменения

- **7. Поддержка изменений лидером группы.** Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно.
- **8. Информированность членов группы.** Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, которых она касается

Подходы для преодоления сопротивления изменениям.

1. Принудительное управление переменами – метод введения изменений, при котором сопротивление преодолевается с помощью власти высшего менеджмента.

Чтобы принудительные изменения были более эффективными необходимо:

- **провести диагностику поведения сотрудников и рабочих групп, чтобы определить потенциальные источники культурного и политического сопротивления;**
- **сосредоточить в своих руках достаточные властные полномочия;**
- **следить за появлением самых незначительных признаков сопротивления;**
- **после изменения стратегии контролировать ее реализацию, пока новая стратегия не «обрастет» необходимыми способностями, а изменения не приживутся в организации**

2. **Адаптивные изменения** – осуществление прерывистого стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растянутых во времени

- ✓ Адаптивные изменения проходят **медленно**, но обладают эффектом уменьшения уровня сопротивления в каждый момент времени и не требует пристального внимания руководства.
- ✓ **Этот метод наиболее эффективен, когда заранее предсказуемы все угрозы, тенденции и возможности, что позволяет увеличить отводимое на преобразования время.**

3. Кризисное управление. В последнее время постоянно повышается вероятность того, что организации могут не уследить за новыми, быстро развивающимися изменениями во внешней среде. В этих случаях возникает угроза выживанию организации, она вынуждена действовать в жестких временных рамках, возникает кризисная ситуация.

- ✓ Первая задача высшего руководства – предотвращение паники и быстрые эффективные преобразования.
- ✓ **Как только организация выходит из кризиса, руководство сталкивается с быстрым возрождением сопротивления, которое проявляется уже на ранних стадиях «выздоровления» организации**

4. Метод «аккордеона» или управляемого сопротивления – подход, приемлемый в условиях умеренной срочности, но приносящий положительный эффект за определенный интервал времени, величина которого задается внешними условиями

- ✓ он применим в условиях умеренной срочности, когда в распоряжении организации достаточно времени, чтобы не прибегать к принудительному методу, однако для реализации адаптивного метода его не хватает;
- ✓ **длительность проведения изменений определяется имеющимся временем.**
- ✓ данный метод отходит от общепринятой идеи о последовательности планирования и реализации проектов. Напротив, эти два процесса идут параллельно;
- ✓ **Основной недостаток данного метода – высокая, в сравнении с любым из экстремальных подходов, сложность.**

Сравнение методов внедрения перемен

Метод	Условия применения	Достоинства	Недостатки
<i>Принудительный</i>	Повышенная срочность	Быстрота перемен	Сильное сопротивление
<i>Адаптивный</i>	Средняя срочность	Несущественное сопротивление	Медленный
<i>Кризисный</i>	Угроза функционированию	Несущественное сопротивление	Большой дефицит времени, риск неудачи
<i>«Аккордеона»</i>	Умеренная срочность, периодически повторяющиеся изменения	Несущественное сопротивление, подгонка ко времени, комплексное изменение способностей	Сложность

Методы преодоления сопротивления изменениям

(Американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер)

Методы преодоления сопротивления изменениям

- 1. Образование и передача информации.** Данный метод подразумевает открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены.
- 2. Привлечение подчиненных к принятию решений** дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

Методы преодоления сопротивления изменениям

3. **Облегчение и поддержка** являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода.

4. **Переговоры** уместны в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и, тем не менее, может оказывать сильное сопротивление. Менеджер, например, может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания.

Методы преодоления сопротивления изменениям

5. Кооптация означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении.

6. Маневрирование также осуществляется с целью уменьшения сопротивления переменам и означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных.

7. Принуждение есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения

- Для определения причин сопротивления стратегическим изменениям в процессе реализации стратегических преобразований в **МО** необходимо провести социологическое исследование с помощью одного из наиболее распространенных методов получения экспертной информации – **метода анкетирования**.
- Полученную первичную информацию следует оценить с помощью **технологии экспертного оценивания**, что в свою очередь позволит выработать эффективные управленческие решения по преодолению основных сопротивлений внедряемым переменам, и будет способствовать стратегическому развитию **МО** в будущем.

Задание

- **Проведение анкетирования** среди жителей муниципального района по вопросу сопротивления изменениям в процессе реализации стратегии муниципального образования.