

# Отношение персонала организации к изменениям

1. Сопротивление персонала изменениям
2. Причины сопротивления изменениям
3. Стереотипы сопротивления изменениям
4. Психологические барьеры и формы их проявления
5. Формирование готовности персонала к изменениям
6. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям

# 1. Сопротивление персонала изменениям

Внедрение управленческих изменений неизменно вызывает сопротивление сотрудников.

Это сопротивление существенно затрудняет проведение каких-либо преобразований и при отсутствии специальных мер по управлению сопротивлением и преодолению его последствий может свести к нулю усилия по проведению изменений.

Под сопротивлением персонала изменениям системы управления принято понимать негативную реакцию системы, групп и отдельных лиц, затрудняющую процесс проведения изменений, угрожающую культуре организации и структуре власти.

Сопротивление — это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя.

Люди либо способствуют организационным изменениям, либо препятствуют им.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом.

Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны сотрудников (для них перемены чреваты опасностью).

## Факторы сопротивления:

1. степень несоответствия культуры и структуры власти грядущим изменениям;
2. длительность периода внедрения изменений;
3. угроза потери престижа и власти;
4. последствия изменений для организации;
5. преданность работников организации (положительное и отрицательное влияние);
6. сила культурно-политических ориентаций в соответствующих центрах силы.

Осуществление целенаправленных изменений затрагивает интересы различных социальных групп - профессиональных, организационных и др.

Невозможно абсолютное совпадение их интересов с целями общества и между собой.

В этом - главный источник сопротивления изменениям.

Противоречие между изменениями и групповыми интересами, неудавшийся опыт предшествующих изменений формируют антиинновационное сознание у носителей этих интересов, отрицательную установку не только на конкретное изменение, но и на изменение вообще.

## 2. Причины сопротивления изменениям

По мнению зарубежных специалистов, основная причина сопротивления изменениям заключается в особенностях психологии людей, которые воспринимают значительные изменения как разрушение своих ожиданий относительно будущего, как потерю контроля над ситуацией.

Причины сопротивления изменениям можно представить в виде таблицы.

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	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

Многие из названных причин сопротивления перестройке проистекают из человеческой натуры.

Однако на них воздействует жизненный опыт, положительные или отрицательные последствия предыдущих перемен.

Люди, испытавшие на себе массу ненужных изменений, частых, но бесполезных реорганизаций, или которым нанесли вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень подозрительными.

Кроме того, характеры людей различаются по сопротивлению переменам и способности приспосабливаться к ним.

К сожалению, те, кто более всего нуждаются в изменениях, часто больше всех и сопротивляются.

Это может касаться отдельных людей (как рабочих, так и руководителей), групп, организаций и даже целых человеческих сообществ.

### 3. Стереотипы сопротивления изменениям

В массовом сознании и поведении работников, имеющих отрицательную установку на изменения, сложился целый набор стереотипов их восприятия.

Стереотип - устойчивая конкретная реакция и предрасположенность действовать определенным образом.

Набор стереотипов первоначального антиинновационного восприятия включает следующие вариации на тему: «Да, но...» (таблица).

Стереотип	Форма проявления сопротивления
«Это у нас уже есть»	Приводится пример, действительно сходный в некоторых чертах с предлагаемым новшеством. В этом случае оппонент вынужден доказывать значимость различий и обманчивость сходства. Есть реальный шанс поставить исход дела зависимость от искусства полемики обеих сторон.
«Это у нас не получится»	Перечисляется ряд особенностей объективных условий, которые делают невозможным данное нововведение, причем все они не могут быть известны оппоненту: если он «свой», то преобладают доводы внешнего порядка, если извне, то упор делается на местную специфику.
«Это не решает наших главных проблем»	Принята поза сторонника радикальных решений. Новшество в этом случае получает образ временного решения проблемы. И в зависимости от интерпретации, возможность отвода почти гарантирована.

Стереотип	Форма проявления сопротивления
«Это требует доработки»	У новшества выделяют его действительные недоработанные элементы, которые всегда неизбежны, ибо всякий проект нуждается в апробации и доводке в рабочем режиме. Однако тем самым новшество наделяется характеристикой «сырого», «недодуманного до конца», а значит, хотя и нужного, но не готового к применению.
«Здесь не все равноценно»	Ставка делается на отсечение некоторых деталей, отчего новшество либо становится «безобидным» по своему инновационному потенциалу, либо оказывается бессмысленным по той же причине, ибо ощутимого эффекта уже не предвидится
«Есть и другие предложения»	Подразумевается вполне реальная альтернатива данному новшеству, выдвигаемая другими организациями, лицами. Тогда оппонент ставится в конкурентные отношения с параллельными новаторами. Это перемещает проблему решения вопроса в сферу их взаимоотношений между собой.

Есть немало вариантов отторжения новшества и тогда, когда его жизненный цикл уже начался.

Наиболее распространенными методами для остановки и минимизации результатов начавшегося инновационного процесса можно считать следующие (таблица)

Стереотип	Форма проявления сопротивления
Метод «конкретизирующих документов»	После принятия решения о внедрении новшества требуется для его исполнения и развития подготовить специальные инструкции, уточняющие действие отдельных положений общего решения до операционного уровня. Тут открывается возможность различного толкования этих положений, их законного дополнения. Как следствие, снижение масштабов изменений: ограничения на использование новых средств, на диапазон их распространения, на объем их содержания и пр.
Метод «кусочного внедрения»	Под видом поэтапного освоения какого-то новшества применяется только один из его элементов, что открывает возможность возвратных новаций.

Стереотип	Форма проявления сопротивления
Метод «вечного эксперимента»	Многие новации проходят предварительную апробацию на отдельном объекте, чтобы затем, в случае успеха, распространить их на других объектах. Иногда же эксперимент завершен и целесообразность нововведения доказана, но его долго искусственно держат в экспериментальном статусе.
Метод «отчетного внедрения»	Это расхождение между номинальным освоением и фактическим использованием новшества. Информация в отчетах фиксирует новшество как освоенное, фактически же оно не используется либо используется не в проектной мощности.
Метод «параллельного внедрения»	Новшество сосуществует со старым. Многие элементы последнего не замещаются новыми, а продолжают действовать с ними одновременно, параллельно.

Все это характеризует проявления антиинновационного сознания и поведения на стадии внедрения.

К формам сопротивления можно отнести и так называемые «20 убийц идей»:

- ▶ Непрактично;
- ▶ Это никогда не заработает;
- ▶ Давайте немного подождем;
- ▶ Слишком сложно;
- ▶ В чем смысл?
- ▶ Это напоминает мне...
- ▶ Слишком дорого обойдется;

- ▶ Это никогда не войдет в моду;
- ▶ А что будет с нашей репутацией?
- ▶ Вы недостаточно глубоко все продумали;
- ▶ Мы уже пробовали, это не работает;
- ▶ Это слишком радикально для нашей компании;
- ▶ Вы никогда не заставите людей изменить свои привычки;
- ▶ Мне нравится эта идея, но я не уверен, что мой босс...
- ▶ У нас здесь так не делают;
- ▶ Эта идея никак не соотносится с нашим стратегическим планом;

- ▶ Хорошая идея. Мы назначим рабочую группу, чтобы изучить ее;
- ▶ Конечно, именно такой идеи мы могли ожидать от вас;
- ▶ Так, предположим, мы изменили немного здесь, потом немного там, и...
- ▶ У нас нет ресурсов/ штата/ денег/ времени/ экспертизы/ места/ систем...

Люди, которые непосредственно вовлечены в процесс изменения, обязаны определить источник противодействующих сил и мобилизовать энергию для преодоления сопротивления, затем приступить к процессу обновления.

## 4. Психологические барьеры и формы их проявления

Нередко в литературе можно встретить мнение об изначально напряженном отношении человека к любому изменению.

Связывается это с действием психологических барьеров, возникающих при встрече с новым и расхождением между существующими представлениями и системами действия и необходимостью выработки новых в связи с изменениями.

**Психологический барьер** как форма проявления компонентов социально-психологического климата в условиях изменений представляет собой совокупность действий, понятий, суждений, умозаключений, ожиданий и эмоциональных переживаний работников, в которых осознанно или неосознанно, скрыто или явно, преднамеренно или непреднамеренно выражаются социально-психологические состояния работников, вызванные изменениями.

## Принято рассматривать следующие параметры психологического барьера:

- ▶ его составляющие, то есть конкретные факторы, вызывающие негативные реакции работников;
- ▶ его степень, определяемую количеством работников, имеющих негативные реакции;
- ▶ его характер, то есть формы проявления негативных реакций работников, которые можно условно разделить на три группы: пассивные, активные и крайние формы проявления психологических барьеров.

**Пассивные** формы проявления психологических барьеров - это отсутствие у работников убежденности в необходимости и своевременности осуществления изменений в данном коллективе, в возможности реальных изменений сложившейся производственной и социально-психологической обстановки в нем.

Это также отсутствие желания улучшить:

- ▶ привычные формы и методы работы,
- ▶ систему разделения труда,
- ▶ структуру работы,
- ▶ структуру межличностных коммуникаций,
- ▶ сложившиеся механизмы принятия решений и разделения ответственности,
- ▶ установившуюся иерархию авторитета, знаний, опыта;

- ▶ отсутствие готовности принять личное участие в мероприятиях по осуществлению инновации, в контактах с инициаторами новации;
- ▶ отсутствие готовности выделить необходимые для проведения изменений материальные, финансовые и людские ресурсы, производственные площади и специальное время;
- ▶ боязнь возникновения дополнительных трудностей, связанных с организационными изменениями.

**Активные** формы проявления психологических барьеров выражаются в стремлении некоторых членов ограничить круг лиц, с которыми контактируют инициаторы новации, время контактов и дополнительные источники информации; умолчать о своих реальных функциях в данном процессе, используемых методах и инструкциях работы, а также критериях выбора того или иного варианта решения.

Это стремление:

- ▶ противопоставить квалификацию и опыт «своих» и «чужих» работников,
- ▶ объем и значение работы этих групп,
- ▶ нормы и манеры поведения, а также размеры их заработной платы и премий;
- ▶ обвинить инициаторов изменений в отсутствии с их стороны внимания к просьбам и замечаниям, с которыми обращаются к ним работники коллектива - объекта инновации;
- ▶ выдвигать все новые и новые требования к инициаторам новаций под предлогом необходимости их бесконечного улучшения.

Крайние формы проявления психологических барьеров, сопротивления изменениям заключаются в активном неприятии инновации, противодействии преобразованиям.

К ним можно отнести такие явления, как:

- ▶ выдача информации в меньшем объеме, чем было запрошено инициаторами изменений,
- ▶ выдача недостоверной информации или ее сознательное искажение;
- ▶ нарушение инструкций, форм документации, порядка действий, предложенного в программе изменений;

- ▶ небрежное хранение и эксплуатация приборов, оборудования, материалов и коммуникаций, связанных с осуществлением инновации;
- ▶ стремление использовать финансовые, людские и материальные ресурсы, выделенные для осуществления преобразований, не по прямому назначению.

Психологические барьеры, как следствие изменений, действительно, существуют.

Но барьер - не типичная реакция на изменение.

Напротив, во многих случаях изменения способствуют снятию барьеров, снижению психической напряженности.

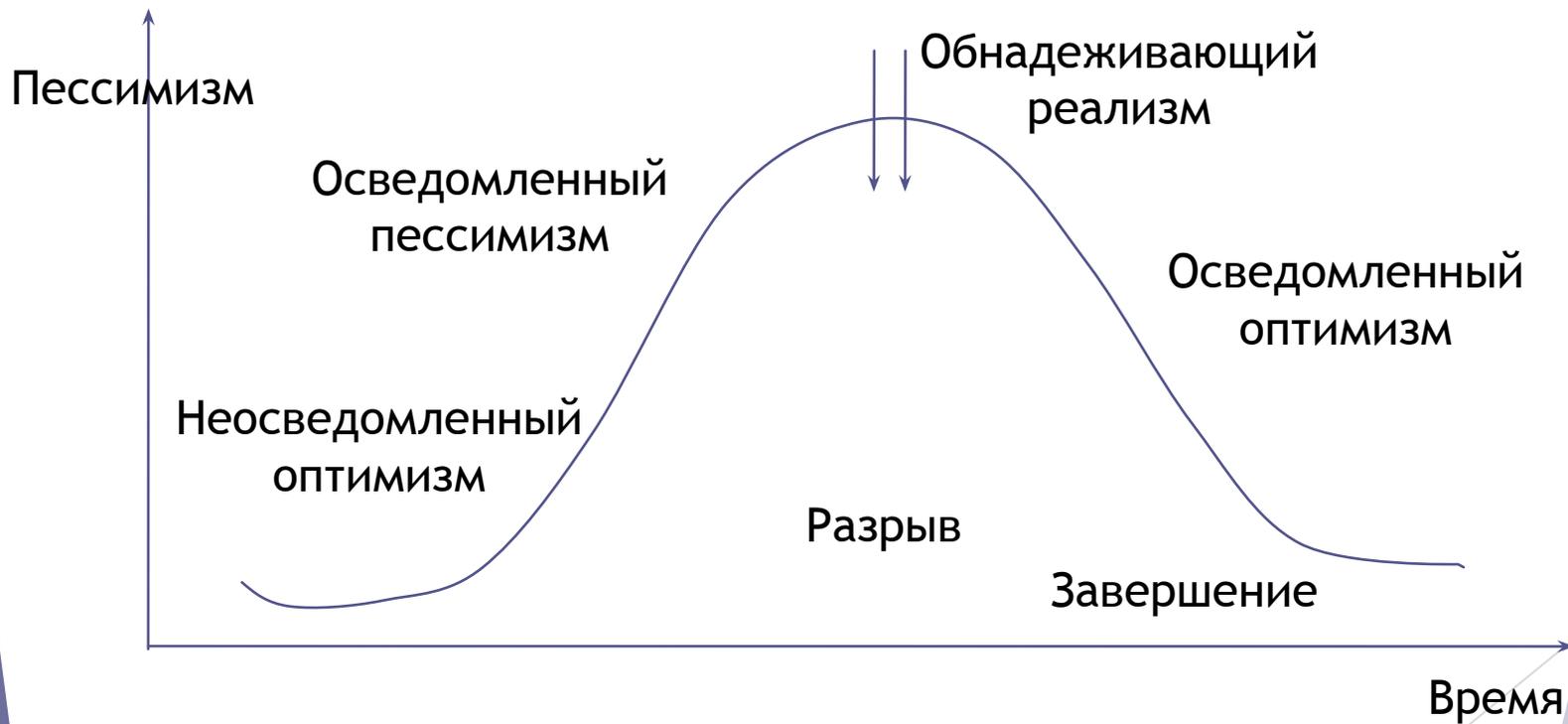
## 5. Формирование готовности персонала к изменениям

По мнению западных специалистов, большинство руководителей забывают важнейший принцип управления переменами: организации не меняются, меняются люди.

Для внедрения длительных изменений следует перенести свои инициативы на участие каждого работника, которого эти изменения коснутся.

Лидеры преобразований должны быть уверены в том, что все участники понимают и поддерживают эти перемены как возможность для обновления и совершенствования.

Реакцию персонала на те изменения, которые они считают положительными можно представить в виде кривой



Согласно данной модели организационные изменения зачастую развиваются таким образом:

- ▶ начинаются с оживления, которое немедленно следует за объявлением о реорганизации;
- ▶ затем происходит осознание того, что реорганизация может изменить стабильное положение сотрудников в компании;
- ▶ далее выясняется, что это положение может даже упрочиться;
- ▶ все определеннее становятся перспективы карьеры в новых условиях и наступает фаза завершения реакции на изменения.

Разрыв характеризует ситуацию, когда сотрудник не может справиться с разочарованием по поводу предстоящих изменений и уходит из компании.

Эффективность управления изменениями значительно повышается в том случае, когда изменения рассматриваются как процесс, включающий такие стадии, как «размораживание», проведение изменения и «замораживание».

«Размораживание» предполагает отказ от устаревших концепций или приемов и освоение **НОВЫХ**.

Менеджеры, внимание которых сконцентрировано только на предстоящих переменах, упускают из виду необходимость «размораживания», что может привести к увеличению сопротивления.

Менеджер должен помочь работникам подготовиться к восприятию новых идей.

Следует довести до участников процесса информацию о проблеме и необходимости изменений, вызвать у работников ощущение неизбежности нового дела, тем самым повысить их открытость для перемен и готовность к ним.

Проведение изменений – стадия, в рамках которой проходят апробация новой линии поведения и освоение новых профессиональных навыков.

Стадия «замораживание» предполагает интеграцию новых образцов поведения в практику, встраивание их в повседневную деятельность работников.

Данная стадия преследует цель закрепления обретенных ценностей или отношений.

На этом этапе работники получают вознаграждение за принятие изменения.

Влияние новых образцов поведения оценивается и закрепляется, отмечаются новые данные, свидетельствующие о положительных переменах в деятельности организации.

Новое состояние укрепляется в организационной культуре, а сами изменения начинают восприниматься как неотъемлемая часть деятельности.

По мнению зарубежных консультантов, эмоции — такая же важная информация, как объем продаж, прибыльность и другие «материальные» показатели деятельности организации.

Более того, эмоциональная информация поддается строгому и рациональному истолкованию.

Подобный подход позволяет выявлять и определять отдельные эмоциональные проявления, анализировать их влияние на экономические результаты и формировать стратегию и тактику работы с ними.

Задача преодоления сопротивления персонала настолько важна для успеха программы преобразований, что должна стать основной сферой ответственности менеджеров.

Выработка и реализация адекватных характеру сопротивления мер по управлению отношением персонала к изменениям позволяет значительно снизить его уровень, тем самым повысить эффективность проводимых изменений в системе управления на предприятиях.

## 6. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям

Любое изменение необходимо начинать с диагностики.

Эта стадия является отправной точкой и связана с определением, того, какое изменение необходимо и желательно.

Именно поэтому действиям, предпринимаемым на этом этапе, необходимо уделить достаточное время и внимание.

Если этап диагностики упускается из виду или делается плохо, это почти гарантирует провал последующих стадий процесса.

Последствия такого подхода очевидны: плановое изменение терпит крах и не реализуется, либо приводит к пагубным результатам.

Осуществляя любые изменения, следует помнить, что сотрудники вряд ли будут приветствовать изменение, если оно не покажется им привлекательным и выгодным.

Необходимо понять, где возникнет сопротивление в ходе управления плановым изменением. В проведении такого анализа используется модель, иллюстрирующая влияние согласия или несогласия на успешность планового изменения.

		Проблема / потребность	
		Согласие	Несогласие
Решение / изменение	Согласие	Наивысшие шансы добиться успеха	Небольшие шансы добиться успеха
	Несогласие	Средние шансы добиться успеха	Минимальные шансы добиться успеха

Эта модель позволяет сделать ряд выводов:

1. Заданное плановое изменение вряд ли будет успешным, если те, на кого оно повлияет, не согласятся с тем, что оно будет благоприятным, причем даже в том случае, если они согласятся с его необходимостью. Это видно из правого квадранта.
2. Можно судить об условиях, которые должны существовать или быть созданы ради успеха планового изменения. Эти условия представлены в левом верхнем квадранте — ситуация, когда те, кого затрагивает изменение, согласны как с его необходимостью, так и с конкретным предложенным изменением.

3. Левый нижний квадрант модели показывает, что для разумного шанса на успех минимальным требованием будет согласие людей, затронутых изменением, с существованием потребности или проблемы, которые требуют некоторого изменения.
4. Условия, представленные в правом нижнем квадранте, наверняка потребуют больше времени и усилий для успешной реализации изменения. Затраченные время и усилия должны быть направлены на достижение условий, представленных в левом верхнем квадранте, т.е. «смещению по диагонали» тех, кого затрагивает изменение.

# Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Используется в ситуациях:	Достоинства	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Требует много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Может потребовать много времени

Подход	Используется в ситуациях:	Достоинства	Недостатки
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Хорошо работает при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров

Подход	Используется в ситуациях:	Достоинства	Недостатки
Манипуляция	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений