

Сопротивления изменениям в организации и методы их преодоления



Сопротивления изменениям и их преодоление

Изменения — это крайне трудный и болезненный процесс. Чем более глубокие и радикальные изменения происходят в организации, тем выше вероятность сопротивления им.

Причины сопротивления изменениям

- чувство неопределенности будущего положения вследствие недостатка информации, пессимистичной оценки перспектив;
- ощущение угрозы социальным отношениям;
- нежелание изменять сложившиеся трудовые навыки.

Виды сопротивлений

Логические, рациональные возражения

- Время, необходимое для адаптации
- Возможность создания нежелательных условий, например понижения квалификации
- Экономические издержки в результате изменений
- Сомнения в технической целесообразности изменений

Психологические, эмоциональные установки

- Страх неизвестности
- Неумение адаптироваться к переменам
- Антипатия к менеджменту и другим агентам перемен
- Неверие в других людей
- Потребность в безопасности, желание сохранить статус

Социологические факторы, групповые интересы

- Политические коалиции
- Поддержка групповых ценностей
- Локальные ограниченные интересы
- Желание сохранить дружеские отношения

Преодоление сопротивления изменения

- следует максимально привлекать к управлению изменениями всю лояльно настроенную часть персонала;
- необходимо любым способом заинтересовать в изменениях лидеров неформальных групп;
- изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе;
- изменения не должны быть неожиданными для персонала;
- первая информация об изменениях обязательно должна исходить от авторитетного источника;
- изменениями не должны руководить лица, лично материально в них заинтересованные (или полностью незаинтересованные);

- персонал должен знать все выгоды от изменений;
- следует открыто обсуждать идеи и направления изменений;
- менеджер должен любым путем облегчить персоналу тяготы изменений (трудоустраивать, направлять на переподготовку, давать дополнительное время для отдыха и т.п.);
- в разумных размерах необходимо использовать «подкуп», т.е. обещать материальные выгоды, замораживание сокращения штатов и др.;
- в состав инициативных рабочих групп следует вводить авторитетных, но скептически настроенных лиц;
- следует составлять и оглашать жесткие графики действий, формируя у персонала установку на неизбежность организационных изменений;
- в отдельных случаях следует огласить санкции за сопротивление изменениям.