


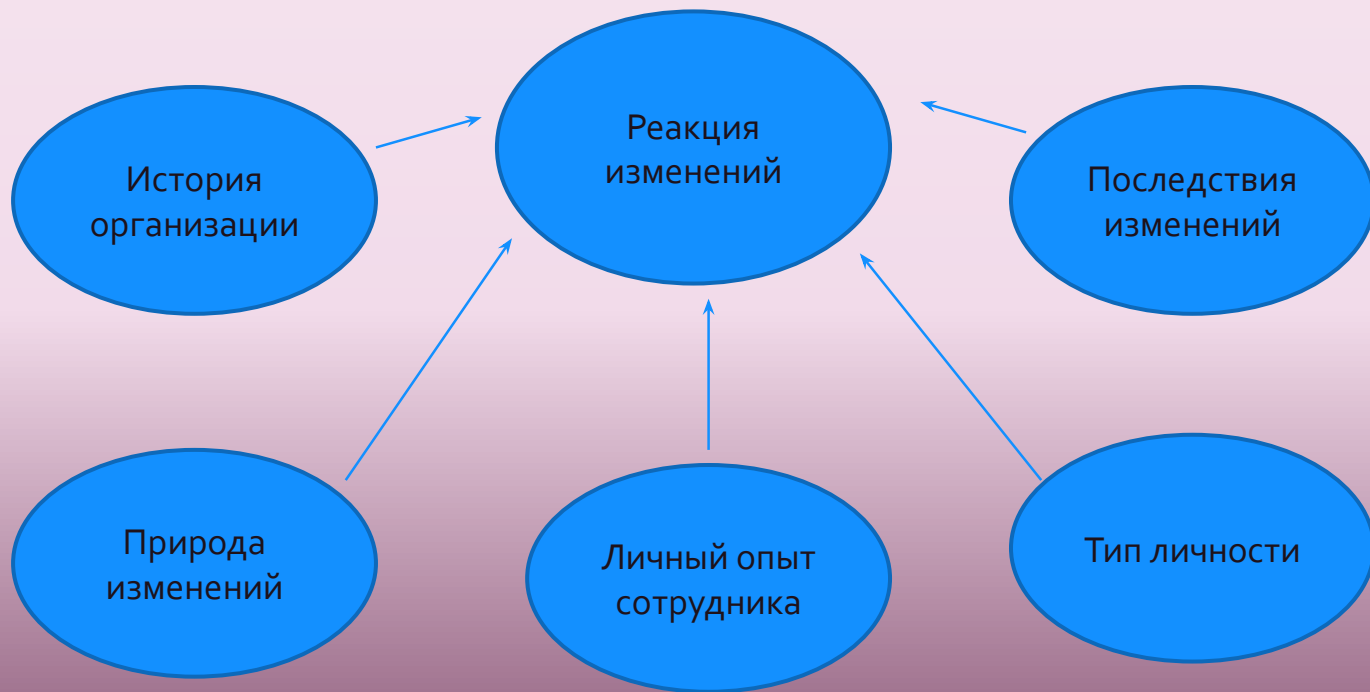


# ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ НА ИЗМЕНЕНИЯ

- 
- 1 Факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменения
  - 2 Индивидуальные предпочтения и изменение
  - 3 Изменения и психология эмоций
  - 4 Сопротивление изменениям и его преодоление
  - 5 Уровни сопротивления изменениям
  - 6 Технологии преодоления сопротивления изменениям

# 1 Факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменения

Факторы, или детерминанты, которые определяют отношение индивидуумов к изменениям, на основании которых можно сделать прогноз относительно характера и интенсивности сил сопротивления изменениям.




- **Природа изменений.** Здесь имеются в виду источник и тип изменений. Изменения могут носить спонтанный или запланированный характер, они могут быть навязаны извне или составлять основу стратегии организации. Изменения могут быть повторяющиеся и одноразовые, поверхностные и глубокие, "жесткие" и "мягкие" — в любом случае характер изменений влияет на отношение к ним людей в организации.
- **История организации.** Здесь, прежде всего, важна информация относительно прошлого опыта изменений в организации, их глубины, масштаба и повторяемости. Также важны передаваемые зачастую через каналы неформального общения мнения людей в организации относительно положительных и отрицательных сторон изменений, пережитых в прошлом, а также относительно тех процессных и структурных преобразований, которые стали результатом изменений.
- **Личный опыт сотрудника.** Здесь во внимание принимается индивидуальная история участия в изменениях и их последствия, воспринимаемые отдельным человеком относительно изменения собственной позиции в организации, изменения уровня знаний и квалификации, стабильности и карьеры. Важны также новые правила, регламентирующие поведение сотрудников и изменения системы мотивации.
- **Последствия изменений.** Оценка последствий изменений всегда субъективна: изменения неизбежно приводят к тому, что кто-то улучшает свое положение, а кто-то проигрывает, в зависимости от того, в чью пользу осуществлены изменения — собственников, сотрудников, клиентов, других стейкхолдеров, общества в целом.
- **Тип личности.** Этот фактор является константой и решающим образом определяет, будет ли человек преимущественно сторонником или противником изменений. Это можно определить, используя методологию Манере — Бриггс. Среди сторонников изменений также имеются различия — от осторожных, осмотрительных людей, которых трудно "раскачать" на быстрые и решительные действия, до ярко выраженных адептов изменений, действующих по принципу "главное — ввязаться в бой, а там посмотрим".

## 2 Индивидуальные предпочтения и изменение

Осуществление изменений предполагает воздействие на различные личностные характеристики и качества. Большинство из них хорошо исследовано в теории организационного поведения, и наиболее важными для изменений являются следующие:

- мотивация людей, особенно в перспективе ее эволюции по мере продвижения организационных изменений;
- знания, опыт, профессиональная квалификация, приобретенные в результате обучения и практической работы в организации, и перспективы их использования в процессе изменений;
- умственные способности, тип темперамента, волевые качества;
- стиль мышления, представляющий собой индивидуальные особенности когнитивных (познавательных) процессов, определяющих оценку людьми происходящих событий.





Люди, чье поведение близко к одному полюсу шкалы, называются инноваторами, те же, чье поведение близко к противоположному краю, — адаптерами. Эти две крайние точки являются границами континуума, на котором располагается все многообразие сочетаний этих двух качеств человека.

## Адаптеры

- предпочитают стабильные и хорошо структурированные рабочие условия. Они стремятся работать, совершенствуя существующие методы и практику, предлагают такие пути выполнения заданий, которые можно реализовать, не разрушая существующую ситуацию. Они ценят себя за то, что "лучше других выполняют работу" и "работают эффективно". Они также без особого труда делятся своими идеями и достижениями с коллегами.

## Инноваторы

- напротив, предпочитают неструктурированные и часто меняющиеся условия работы. Их подход состоит в переоценке и новом определении проблем и условий, в которых они возникли, и, соответственно, в получении неожиданных и воспринимаемых сначала с трудом решений. Они ценят себя за то, что "делают дела по-другому", однако часто испытывают трудности в продвижении своих идей. Инноваторы не всегда доводят до конца начатые ими проекты.

Выяснение стиля мышления менеджера, ответственного за инициирование и реализацию изменения, является важным параметром, определяющим, какие изменения поддержит этот менеджер и насколько эта поддержка будет устойчивой. В частности, индивидуальный стиль мышления существенен в следующих областях управления изменениями:

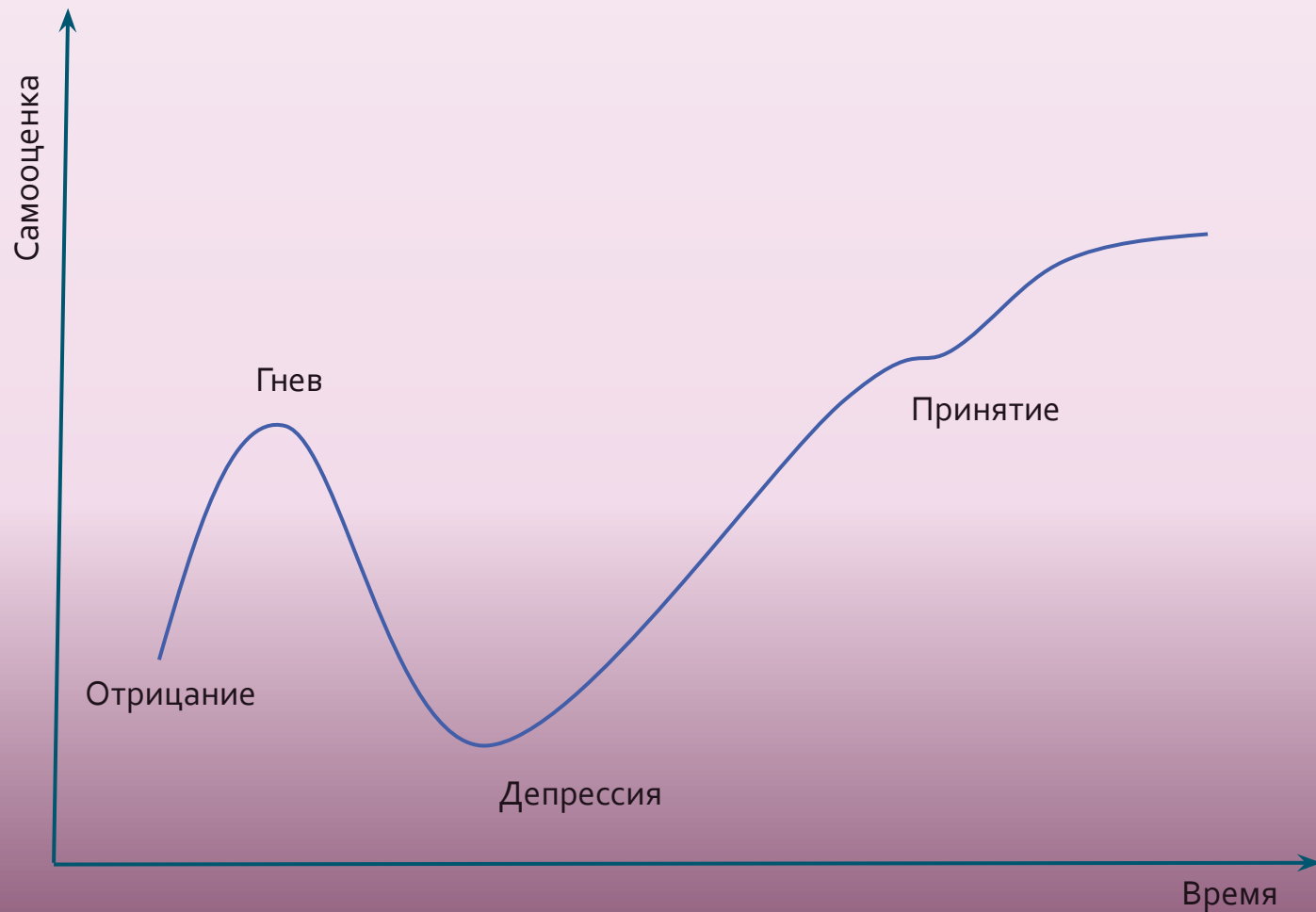


- определение типа проекта изменения, наиболее соответствующего стилю мышления данного человека;
- формирование команды изменений, ее структуры, сетей неформальных связей и коммуникаций, отбор механизмов принятия решений, планирования и контроля в соответствии со стилем мышления лидера;
- представление идей относительно изменений тем, кто обладает властью внутри организации, таким образом, чтобы они эти идеи действительно восприняли и поддержали.

## 3 Изменения и психология эмоций

- Большинство людей в организации эмоционально реагируют на изменения. Такого рода реакции изучаются психодинамикой. Психодинамика — это дисциплина психологии, которая основывается на предположении, что при столкновении с неопределенностью, невыявленными угрозами внешней среды индивид переживает целую гамму психических состояний, которые закономерно чередуются.
- В рамках этой дисциплины было выявлено, что люди, сталкивающиеся с изменениями, которые они оценивают как жизненно важные для себя, экзистенциальные и в то же время неизбежные, проходят пять стадий примирения с такой не всегда благоприятной перспективой: отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие.

- Американский психолог Э. Кублер-Росс установила связь между вышеназванными эмоциональными состояниями и степенью самооценки для людей, столкнувшихся с неблагоприятными изменениями (тяжелой болезнью). Эти психологические состояния могут быть охарактеризованы следующим образом.





- Отрицание. Человек, столкнувшийся с катастрофическими переменами, часто не может поверить в их реальность. Он не может признать, что это несчастье случилось именно с ним. Он не верит данным объективных исследований и не пытается их уточнить, найти и апробировать другие источники информации. Человек гонит от себя мысли о плохом, не воспринимает плохие новости.
- Гнев. Следующая стадия начинается, когда человек признает плохие для себя последствия перемен. Он начинает задавать себе вопросы вроде "Почему я?", "Как такое могло произойти именно со мной?" и подобные. Гнев может быть направлен на окружающих, которые своими действиями или бездействием якобы способствовали создавшейся безвыходной ситуации. Этот процесс демонстрирует дальнейшее нежелание принять изменение, посредством гнева вытеснить чувства обреченности и безысходности.
- Торг. Истощившись в нападках на самого себя или на окружающих, человек пытается вернуть контроль над ситуацией посредством внутреннего диалога или, для верующих людей, диалога с Богом, где он дает мысленные клятвы изменить свое поведение, если беда пройдет мимо него. Человек отчаянно ищет, как бы поправить положение.
- Депрессия. Когда становится ясно, что никакие мольбы положения не исправят, происходит понимание объективной ситуации, люди впадают в уныние и скорбь, человек понимает, что он теряет будущее, он готов на все махнуть рукой. Часто депрессия проявляется как апатия и потеря интереса к чему-либо вообще.
- Принятие. Многие люди, осознав неизбежное, преодолевают депрессию. Они готовы смириться с неизбежным, полностью осознают свои страхи, чувства, тревоги.

Как и во многих моделях, здесь имеется ряд упрощений чрезвычайно сложных процессов. Часто эмоции, характерные для разных стадий, сочетаются друг с другом причудливым образом — человек может смеяться и плакать практически одновременно. То есть стадии не обязательно имеют четкие границы: характеристики одной из них могут встречаться в другой, однако бесспорным остается то, что организационные изменения, которые индивид оценивает как жизненно важные для себя, вызывают сильные эмоции, которые существенно влияют на поведение человека в организации.

# Сопротивление изменениям и его преодоление

Как было показано выше, каждому индивиду свойственно собственное отношение к изменению и оно зависит от его индивидуального восприятия изменения, личностной оценки порождаемого им будущего и представления о месте человека в будущем состоянии организации.

Одна из самых острых проблем изменений состоит в том, что люди, как правило, им сопротивляются. Причем не только тем изменениям, которые несут в себе явную или иллюзорную угрозу их положению в организации и привычному ходу вещей, но и тем, которые с очевидностью идут людям на пользу. Такое явное или скрытое сопротивление настолько распространено, что его исследование и методы преодоления стали одной из центральных тем теории и практики управления изменениями.

В большинстве своем люди проходят шесть стадий, сталкиваясь с изменением.

1. Столкновение. Получение человеком личного впечатления о предлагаемом изменении и осмысление того, как оно может отразиться на нем.
2. Ощущение. Первоначальная реакция на изменение в соответствии с прошлым опытом, ценностями, убеждениями и чувствами и восприятие того влияния (правильное или неправильное), которое окажет изменение.
3. Оценка. Пересмотр имеющихся знаний и поиск способов приспособления к изменению. На этой стадии человек может обдумывать такие, например, варианты поведения:
  - уход из организации;
  - попытка изменить инновацию каким-либо образом;
  - изменение собственной реакции и поведения;
  - пустое ожидание, с тем чтобы увидеть, что произойдет дальше.
4. Отступление. Принятие изменения, признание его неизбежным, но прекращение какого-либо взаимодействия с процессом изменения. Эта стадия может наступить и до стадии "оценка".
5. Адаптация. Приспособление к изменению под воздействием коммуникационных процессов, нацеленных на обсуждение новых возможностей, развитие новых представлений и смену оценок.
6. Интеграция. Согласие с проведением изменения и его принятие, указывающие на то, что человек сжился с новой ситуацией и чувствует себя в ней комфортно



Американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер, изучая причины сопротивления изменениям, объединили их в группы, которые охватывают наиболее типичные из них.

**Опасения личного характера**, означающие желание избежать потерь чего-либо ценного для личности — должности или статуса в организации, материальной компенсации, привычной обстановки, психологического комфорта, вызванного общением с хорошо знакомыми людьми, власти, влияния, неформальных связей.

**Неправильное понимание и недостаток доверия**, которые возникают, если было приложено недостаточно усилий и потрачено недостаточно времени на разъяснение целей изменения и налаживание отношений с теми людьми в организации, которых изменение коснется самым непосредственным образом, или если суть изменения и порождаемые им преимущества (для организации, подразделений, отдельных сотрудников) не были разъяснены, а необходимость изменений должным образом аргументирована. Часто сотрудники считают, что в результате изменений станет больше работы, но оплата не увеличится. Люди сопротивляются изменениям, потому что воспринимают их как нечто навязанное.

**Недостаточность информации** об изменении также часто становится катализатором сопротивления изменениям. Руководство часто не понимает, сколь чувствительны к информации, любопытны делаются люди, когда только еще начинают распространяться слухи о грядущих изменениях.

Дж. Коттер напоминает нам, что прежде чем большинство людей смогут понять и принять предлагаемое изменение, они хотят получить ответы на вопросы такого типа:

- Что это будет означать для меня и моих коллег?
- Что это будет означать для организации? - Есть ли варианты лучше предлагаемого?
- Если я намереваюсь действовать иначе, смогу ли я это сделать?
- Действительно ли я верю в необходимость изменений?
- Нужно ли следовать предложенному курсу?

По мнению Дж. Коттера, большинство компаний даже на 10% не дают всей информации для ответа на эти вопросы. Высшие руководители редко выступают перед коллективом с разъяснениями предполагаемых изменений, а систематическая работа по информированию сотрудников не проводится.

Менеджеры могут допускать ошибки в своем поведении, которые приводят к усилению сопротивления изменениям.

Типичными из них можно назвать следующие:

- чрезмерное внимание к затратам;
- неспособность показать выгоду работника от изменения;
- недостаточная координация и кооперация при осуществлении изменений;
- стремление избегать неопределенности при планировании изменений; демонстрация личной неуверенности, страха потери. Сопротивление изменению имеет и свою положительную сторону, так как сопровождается содержательной критикой, требующей обращения внимания на детали, которые могут привести к модификации и общему улучшению проекта. К тому же надо иметь в виду, что сопротивление не является константой: оно часто нарастает по мере продвижения к финалу изменений, превращаясь в серьезные трудности на этапе сдачи проекта, когда усилиями сопротивляющихся конечный продукт проекта функционирует совсем не так, как предписывалось планом.



# 5 Уровни сопротивления изменениям

- Сопротивление изменениям проявляется у разных людей по-разному, поэтому менеджеру не следует надеяться на появление универсального рецепта для его преодоления. Иногда сопротивление проявляется в откровенно враждебных формах, например угроза увольнения по собственному желанию из-за принципиального неприятия изменений. В большинстве же случаев за такой угрозой не стоит готовность немедленно действовать, так как мало кто может немедленно найти лучшую и более высокооплачиваемую работу, к тому же многие понимают, что такой протест может на длительное время безнадежно испортить отношения работника с работодателем. Именно поэтому сопротивление чаще всего принимает менее резкие формы в виде: снижения производительности труда, увеличения числа прогулов и времени, проведенном на больничном, безразличия к требованиям потребителей.
- Менеджеру, когда он сталкивается с сопротивлением, прежде всего необходимо определить, на каком уровне в организации сопротивление проявляется наиболее интенсивно — на уровне организации в целом, уровне группы или подразделения или уровне отдельной личности.
- Рассмотрим особенности сопротивления изменениям на организационном, групповом и индивидуальном уровне.

**Организационный уровень.** На этом уровне спровоцировать сопротивление изменениям и способствовать его распространению могут структурные и культурные факторы. Существующая организационная структура может препятствовать осуществлению изменений по той причине, что структура — это форма разделения труда в организации, и может случиться так, что не найдется подразделения, приспособленного для осуществления изменения: все руководители департаментов будут утверждать, что такая работа не соответствует их профилю деятельности.

Один из способов уменьшения сопротивления на организационном уровне — применение системного подхода к изменению. Он исходит из того, что любая организация является сложной системой и поэтому характеризуется взаимосвязью целого ряда различных видов деятельности, например таких, как финансы, сбыт, маркетинг, обслуживание клиентов, производство, ремонт и т.д.



**Групповой уровень.** Группы тоже могут консолидированно выступать против изменений. Так же как и индивиды, группы могут занимать открытую позицию несогласия с изменениями или сопротивляться скрытно, "партизанскими" методами, при этом маскируя сопротивление декларациями о своей приверженности изменениям.

Снизить сопротивление группы поможет сбор и использование информации относительно того, что в действительности беспокоит людей, насколько их тревоги обоснованы. Для этой цели полезно проводить совещания, групповые собрания с предоставлением возможности выступить всем желающим, также можно использовать услуги консультантов-психологов, которые разработают меры по снижению психологического напряжения в группах.

**Индивидуальный уровень.** На реакцию отдельных сотрудников по поводу предполагаемого изменения будет влиять реакция тех групп, к которым они принадлежат. Однако вместе с тем некоторые сотрудники могут таить в себе свое личное, особое беспокойство относительно влияния изменения на практику их работы, на их карьерные устремления и перспективы повышения по службе.

Реакции на изменения будут во многом зависеть от типа мышления определенного человека. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, возможно, потребуется индивидуальное убеждение. Такое убеждение должно привести к изменению поведения сотрудника.





## 6 Технологии преодоления сопротивления изменениям

В распоряжении хорошо подготовленного руководителя изменений имеется ряд технологий или методов, позволяющих преодолеть сопротивление изменениям. Важнейшими из них являются следующие:

- обучение и коммуникации;
- участие и вовлечение;
- поддержка и предоставление помощи;
- переговоры и соглашения;
- манипуляция;
- явное или скрытое принуждение.



- **Обучение и коммуникации** направлены на то, чтобы просветить людей относительно причин, замысла и этапов изменений, помочь понять логику перемен и ожидающие их выгоды после завершения процесса изменений. Эта технология наиболее эффективно используется в тех случаях, когда сопротивление обуславливается наличием неточной и неполной информации. Снизить уровень сопротивления можно посредством широкого распространения точной и честной информации о предполагаемых изменениях и силах, их вызвавших. Такая информация должна быть общедоступна, по крайней мере обязательно доведена до сведения каждого, кого касается изменение.



- **Участие и вовлечение** преследует цель позволить окружающим людям принять участие в планировании и внедрении изменений. Людей просят высказывать свои суждения относительно планов изменений, давать советы агентам изменений и принимать участие в работе комиссий, комитетов и групп, ответственных за осуществление перемен. Этот метод может быть особенно полезен, когда у агента изменений недостаточно информации для того, чтобы оптимальным образом разрешить возникшую проблемную ситуацию.





- **Поддержка и предоставление** помощи предполагает оказание помощи, как материальной, так и моральной, эмоциональной, людям, испытывающим затруднения и стрессы в связи с реализацией перспектив изменений. Агент изменений, использующий этот метод, должен терпеливо выслушивать проблемы и жалобы, реагировать на них, предоставляя людям, чувствующим себя обиженными, конкретные советы, как освоить новые методы работы, выстроить новые отношения как с коллегами, так и с начальством. Этот метод особенно эффективен, когда люди испытывают фрустрации, связанные с возможными профессиональными ограничениями вследствие изменений.

- **Переговоры и соглашения** предполагают создание побудительных мотивов для реальных или потенциальных противников для их перехода в лагерь сторонников изменений. Это могут быть особые льготы и гарантии в обмен на обязательства, что сопротивление будет прекращено. Этот метод особенно полезен в тех случаях, когда сопротивление вызвано рациональными представлениями индивидов или групп относительно вероятного существенного ущерба, который они потерпят вследствие изменений.





**Манипуляция** основывается на попытках повлиять на окружающих таким образом, чтобы они не обнаружили этого влияния. Эта технология предусматривает предоставление тщательно отобранной информации, характеризующей исключительно позитивные перспективы изменения и сознательное структурирование событий для достижения желательных перемен. В некоторых случаях с помощью этого метода можно "подкупить" лидеров сопротивления изменениям, предложив им привлекательную "плату" за прекращение враждебной изменением деятельности. Из соображений этики к манипуляциям допустимо прибегать, когда другие методы не работают, а ситуация с изменениями делается угрожающей по причине активного сопротивления

**Явное или скрытое принуждение** основывается на силе власти, для того чтобы склонить людей к прекращению сопротивления и к согласию с изменениями. Сопротивляющимся угрожают разнообразными взысканиями и другими нежелательными последствиями. Часто такое поведение агентов изменений является единственно возможным, например в условиях острых кризисов (катастрофы, военные действия, другие чрезвычайные ситуации

Выбор стратегии преодоления сопротивления зависит от степени интенсивности ожидаемого сопротивления, количества затрачиваемой инициатором энергии по отношению к лицам, вовлеченным в изменение, требуемого уровня информации, баланса кратковременных и долгосрочных целей.

