

Тема 5: Управління опором змінам



Зміст лекції:

1. Сутність, фактори та форми опору змінам.
2. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула.
3. Етапи подолання опору змінам.
4. Методи управління опором.
5. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами .



Реалізація вибраного стратегічного курсу припускає, як правило, масштабні організаційні зміни, такі як реінжиніринг бізнес-процесів, перетворення організаційної структури, зміна культури, що неминуче йдуть за корекцією місії і цілей організації; вступ нових методів контролю і багато іншого.

Опір - це один з видів реакції на зміни в організації, обумовлений певними чинниками технічного, управлінського і психологічно-культурного характеру. Серед таких факторів, на наш погляд, можна виділити десять найбільш значущих, які доцільно вважати складовими опору змінам в організації(рис.5.1).



Складові опору змінам в організації

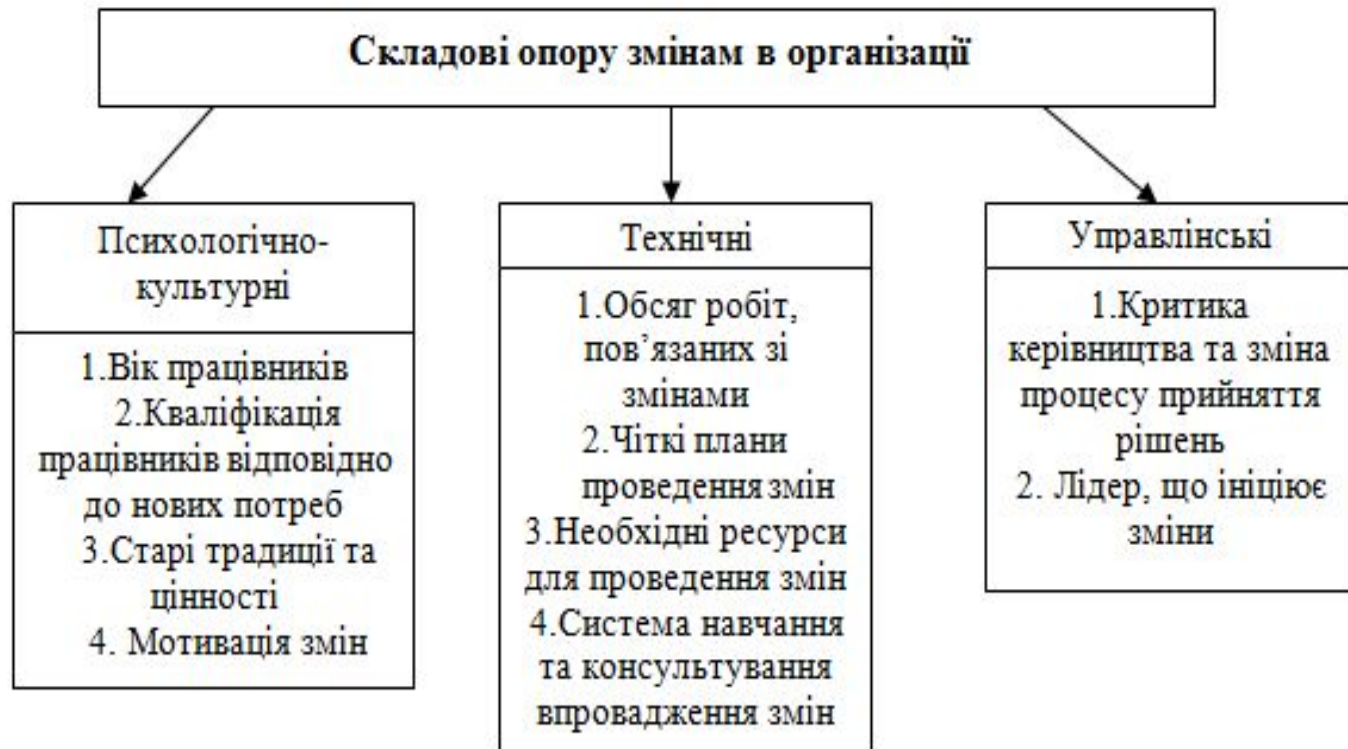


Рис. 5.1. Складові опору змінам в організації



Опір змінам в організації зростає, якщо виникає потреба у підвищенні кваліфікації працівниками, набуття ними нових навичок і знань. Зміна усталених традицій і цінностей також викликає чималий опір змінам. Ефективність впровадження змін зменшується в разі відсутності мотивації змін. Заходи матеріальній або нематеріальній мотивації змін сприяють їх подальшому просуванню.

Опір змінам обумовлюють і так звані технічні фактори (складові). В організації може виникнути значний опір змінам за умови збільшення обсягу робіт, пов'язаного зі змінами. Відсутність чітких планів реалізації змін призводить до нерозуміння персоналом своїх обов'язків і функцій у процесі змін і до виникнення конфліктних ситуацій. До опору змінам неминуче призводять відсутність необхідних ресурсів, комунікацій, системи навчання та консультування впровадження змін.

Опір змінам можливий і серед управлінського персоналу. Така ситуація є небезпечною з точки зору того, що управлінський персонал повинен виступати ініціатором змін, а в ідеальному варіанті - лідером, який поведе за собою колектив у процесі змін.



Причини опору змінам

Приведена нижче класифікація причин опору змінам дозволяє з'ясувати, які групи і індивіди чинитимуть опір змінам і з яких причин (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Класифікація причин опору змінам

Причина	Результат	Реакція
<u>Егоїстичний інтерес</u>	<u>Очікування особистих втрат в результаті змін</u> : влади, грошей, контролю над ресурсами	Політична поведінка
<u>Неправильне розуміння цілей і стратегії змін</u>	<u>Низька міра довіри менеджерам, що ініціюють зміни</u>	Чутки
Різна оцінка наслідків здійснення змін	Непевність у доцільності та невизначеність результатів змін	Відкрита незгода, конструктивна опозиція
Відсутність розуміння і довіри	<u>Побоювання людей, що вони не мають необхідних навичок або умінь</u> , низька терпимість до змін	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу
Конфлікт інтересів індивідів, причетних до впровадження змін	Задоволення одних співробітників і незадоволення інших	Відкрита незгода, сварки



Опір змінам в організації:



Причини опору організаційним змінам

1. егоїстичний інтерес, який є основною причиною того, що люди пручаються змінам на рівні організації. Це пов'язано з тією або іншою мірою егоїзму, властивому кожній людині: люди внаслідок своєї природи ставлять власні інтереси вище інтересів організації. Така поведінка в силу її універсальності й природності не є небезпечною, однак її розвиток може привести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна не могла бути здійснена;
2. неправильне розуміння цілей і стратегії змін виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною цього є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низька;
3. різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери та службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації й для внутрішніх організаційних груп;
4. деякі люди мають низьку терплячість до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть навчитися новим навичкам або новій роботі. Такий опір найбільш характерний при впровадженні нових технологій, методів продажу, форм звітності тощо;
5. багато змін приводять до прояву конфлікту інтересів індивідів, менеджерів і підлеглих або індивіда та організації. Навіть такі очевидно виграшні зміни, як підвищення в посаді, можуть сприйматися негативно тими, хто віддає перевагу стабільності новим можливостям. Впровадження зміни може вести до задоволення одних співробітників і не приносити нічого значимого їхнім колегам.



P. Maypep



Типові причини опору змінам:

Рік Маурер, автор книги "За стіною опору", виділяє наступні типові причини виникнення опору людини змінам:

1. *Недолік інформації.* Це стосується як планів про зміни в організації, так і інформації про те, як проходить зміна, про вдалі і невдалі кроки і рішеннях і так далі. Будь-яка інформація про хід зміни і плани призводить до зменшення міри невизначеності, до більшого комфорту працівника і упевненості, що, якщо з ним діляться інформацією, то він потрібний організації і не залишиться "за бортом".
2. *Психологічна і емоційна реакція на поточний процес змін.* Виражається, як правило, у боязні нового, страху втрати знайденого статусу звичних цінних символів, боязнь втрати хороших стосунків з колегами/керівником та ін.
3. *Невдачі або помилки, які людина допустила, беручи участь в інших процесах змін,* загальна втома від постійних змін, учасником яких доводиться бути, організаційні плани, що йдуть в розріз з особистими цінностями учасника зміни, культурні або расові відмінності та ін.



Майкл Армстронг



Класифікація М. Армстронга

Майкл Армстронг акцентує увагу на наступних найбільш важливих причинах опору окремих людей планованим змінам :

1. *Неприйняття або шок від нововведення* - сприйняття людиною нового як погрози стабільності, сталим порядкам, методам роботи і умовам найму. Люди можуть припускати, що керівники мають приховані мотиви що представляють для працівників небезпеку і в перспективі здатні привести приміром, до втрати або зміни в гіршу сторону умов зайнятості.
2. *Економічний страх* - боязнь того, що зміни приведуть до економічного краху організації або її підрозділу; страх втрати грошей, зниження рівня життя, втрати зайнятості та ін.
3. *Незручність* - людина може спрогнозувати, що зміни зроблять життя складнішим і менш передбачуваним.
4. *Демотивуюче діє невизначеність самого результату змін* і складність прогнозування можливих наслідків перших кроків.
5. Людина може ввдчувати страх втрати важливих і цінованих працівником символів - приміром, місця на парковці або окремого кабінету.
6. Часто процес змін викликає у працівників відчуття, що зміна приведе до зниження статусу конкретного працівника або поставить під загрозу його кваліфікацію. Приміром, бухгалтер, звиклий працювати по-старому, стикається з тим, що компанія, в якій він працює, повинна впровадити нову незвичну для нього інформаційну систему, інакше вона не зможе притягнути необхідні інвестиції.
7. У людини може виникнути страх некомпетентності, коли він/вона відчуває, що його багажу не вистачає в нових умовах, і необхідно опанувувати новими навичками і знаннями, які можуть сприйматися ним/нею як важкодоступні.
8. Зміни можуть зруйнувати або поставити під загрозу сталі гарні стосунки з колегами, керівником, "внутрішніми клієнтами" або постачальниками.



Бачення Джеймса О'Тула

У 1996 році Джеймс О'Тул склав список більш ніж з 32 причин(гіпотез), за якими люди чинять опір змінам:

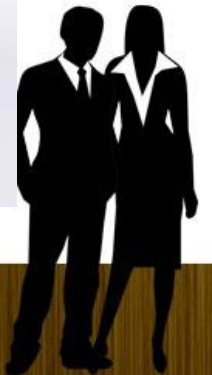
- 1.гомеостаз: зміни для природи - неприродні стани;
- 2.презумпція на користь збереження статус-кво: прибічники змін повинні доводити свою правоту;
- 3.інерція: зміна курсу вимагає значних зусиль ;
- 4.задоволеність: багатьом людям подобається існуючий стан речей;
- 5.незрілість: передумови для змін ще "не визріли", час ще не прийшов;
- 6.страх невідомого;
- 7.зміни можуть бути хороші для інших, але не для нас;
- 8.недостатня упевненість в собі і неготовність до нових "викликів";
- 9.змін надто багато, і ми починаємо їм чинити опір;
- 10.зміни представляються нам поверхневими, "косметичними", ілюзорними;
- 11.нестача знань : ми не знаємо, як і що саме потрібно міняти;
- 12.цинізм: у ініціатора змін свої інтереси;
- 13.зміни привабливі, але ми боїмося, що непередбачені наслідки змін будуть небезпечними;
- 14.геніальний індивід проти групової посередності: ті з нас, кого не відрізняє найвищий інтелект, не можуть оцінити мудрість змін;
- 15.впливові люди не бажають визнавати своїх помилок;
- 16.миттєва орієнтація: люди хочуть отримати результат негайно;
- 17.короткозорість: ми не здатні побачити, що в перспективі зміни корисні для нас;



Бачення Джеймса О'Тула

1. лунатизм: більшість із нас не розуміє, якою дорогою вони йдуть;
2. "снігова сліпота": групове мислення і конформізм;
3. колективні фантазії: ми часто не враховуємо реальний досвід і знаходимося в полоні упереджених думок;
4. внутрішньогруповий шовінізм: ми праві, а ті, хто хоче змін, - помиляються;
5. · помилка винятковості : зміни можуть працювати для інших, але ми від них відрізняємося;
6. · ідеологія: у нас різний світогляд і цінності;
7. інституціоналізм: окремі люди можуть змінитися, а колектив - ні;
8. *Natura po facit saltum* - природа не любить стрибків;
9. доброчесність сильних : хто ми такі, щоб ставити під сумнів рішення лідерів, які вибрали нинішній курс;
10. у змін немає опори: чим меншість рішучіше захищає статус-кво, тим більшість - зміни;
11. детермінізм: успішні зміни за планом неможливі - усе йде природним чином;
12. науковість: уроки історії - це наука, яка не має відношення до практики;
13. звичка;
14. деспотизм звичаю : ідеї агентів змін сприймаються як докір суспільству;
15. бездумність.





3. Етапи подолання опору змінам

Проблеми опору змінам та їх вирішення

Для того, щоб зміна була ефективною, необхідно розв'язати три основні проблеми: *мотивацію до змін* - необхідно створити у виконавців мотивацію до змін за рахунок створення умов, в яких поведінка виконавців природним чином відповідатиме цілям зміни.

Контроль - проблеми контролю можуть бути вирішені за рахунок розробки організаційного механізму контролю на перехідний період.

Влада - подолання проблем влади полягає в такому формуванні політичної динаміки змін, при якому центр влади надає підтримку змінам, а не блокує їх.



Етапи подолання опору змінам

Створення мотивації і умов, в яких поведінка співробітників відповідала б цілям організації, включає 12 етапів.

Етап 1. Виявлення незадоволення поточним станом

Необхідно створити почуття незадоволення поточним станом. Поки люди задоволені станом справ, у них немає мотивації для змін. Тому потрібна штучна організація неприйнятності поточного варіанту розвитку подій.

Етап 2. Забезпечення участі співробітників в змінах

Участь співробітника в змінах знижує його опір з наступних причин.

По-перше, створюється відчуття особистої зацікавленості в змінах, почуття "власності". Тоді успіх розцінюється як особисте досягнення.

По-друге, через учасника спрощується поширення інформації, формується краще розуміння ним ситуації і проблем.

По-третє, зменшується вірогідність помилок, оскільки від учасників поступають корисні пропозиції по ефективному проведенню зміни.

Проте у участі є і зворотна сторона - оскільки втрачається контроль, вона займає певний час і може викликати конфлікти. Тому слід шукати розумну міру участі, яка може виражатися в спільній роботі по вивченню поточного стану, плануванню змін, їх проведенню, і здійснювати різних формах (залучення до збору даних, участь в дослідницьких групах, опитуваннях, комісіях і т. д.).



Етапи подолання опору змінам

Етап 3. Організація системи винагороди на підтримку змін

Люди прагнуть отримати заохочення за ті дії, які, за їх уявленнями, ведуть до бажаних результатів, а в перехідний період часто буває так, що організація чекає від працівників одних вчинків, а заохочує до інших, які суперечать першим. Необхідно ввести формальні і неформальні заохочення, які повинні бути прив'язані до певних бажаних дій в перехідний період, для чого слід переглянути діючу систему заохочень.

Етап 4. Надання часу і можливості для дистанціювання від стереотипів минулого

Людям необхідно дати час і можливість вийти з поточного стану, щоб зменшити відчуття втрати. Людям потрібно допомогти звикнути з прийдешніми втратами і підготуватися до них.

Етап 5. Формування ясного уявлення про майбутній стан організації

Найбільш критичним етапом при управлінні перехідним процесом є створення і поширення ясного уявлення про майбутнє. Інакше цілі і завдання зміни стають розпливчатими, а індивідуальні очікування формуються на базі помилкової інформації про те, що породжує чутки, фантазії. Тому завданням керівників організації є надати якомога повніший опис її майбутнього стану і доведення цього опису до відому усіх співробітників. Украї важливим тут являється планування ефективної системи комунікації, включаючи письмові доповіді для нарад в невеликих групах, масові брифінги, збори, зустрічі (у тому числі один на один) і т. д.



Етапи подолання опору змінам

Етап 6. Використання системного підходу

Для здійснення ефективних змін потрібні узгоджені структурні зміни внутрішніх компонентів. Структурні зміни, що проводяться окремо у ізоляції від інших, мають тенденцію швидко затухати, призводячи лише до нечисленних стійких ефектів, а іноді і до дисфункціональних наслідків. Зміни мають бути структуровані так, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик породження нових "зон нестикування" між організаційними компонентами.

Етап 7. Розробка організаційних механізмів перехідного періоду

Для управління змінами пропонуються наступні механізми:

1. Призначення менеджера по управлінню змінами. На період перехідного стану має бути призначений менеджер - це може бути член правління, виконавчий директор або хтось ще, хто має владу і повноваження, необхідні для запуску процесу переходу. Він має бути пов'язаний з керівниками стаціонарного стану, зокрема з керівником майбутнього стану.

2. План переходу. Для оцінки ефективності переходу і контролю над його здійсненням потрібен план з контрольними цифрами, стандартами ефективності і тому подібне. У такому плані маєтися на увазі наявність розподілу персональної і групової відповідальності.

3. Ресурси для трансформації. Ефективні перетворення зазвичай припускають значні витрати включаючи час, навчання, використання зовнішніх консультантів, відвернення провідних фахівців від виконання їх безпосередніх обов'язків і т. д., усі ці витрати мають бути ресурсно забезпеченими: фінансово, матеріально кадрово. Неправильна ідентифікація витрат і визначення ресурсів може зумовити виникнення великих витрат.



Етапи подолання опору змінам

Етап 8. Формування механізмів зворотного зв'язку

Мають бути створені чутливі механізми зворотного зв'язку з багатократним дублюванням. Зокрема, можуть бути використані такі прийоми, як опитування, дослідницькі групи, бесіди з консультантами, неформальні інформаційні канали.

Етап 9. Забезпечення підтримки усіх груп влади усередині фірми. Заходи щодо формування політичної динаміки змін

У такій політичній системі, як організація, перш ніж оголошувати про заплановані зміни, необхідно отримати підтримку з боку ключових фігур, що володіють владою. Можна виділити наступні методи забезпечення підтримки:

1. запрошення до участі (співробітник ототожнюватиме себе із змінами);
2. переконання (підтримка людей, участь яких не обов'язкова на початковій стадії, може бути досягнута за рахунок апеляції до найбільш значущих цінностей організації);
3. формальні і неформальні стимули (можливість отримати нове завдання відчуття підвищення статусу, крок в кар'єрі і т. д.);
4. ізоляція (застосовується відносно людей, які важливі для організації, але при цьому навряд чи підтримуватимуть зміни на початкових етапах змін; збереження позицій таких людей в службовій ієрархії направлено на створення їх дистанційованості від рішень завдань, безпосередньо пов'язаних із змінами);
5. "вентильовання" (звільнення невеликого числа керівників вищої ланки, не здатних з різних причин інтегруватися в нове життя організації, незважаючи на їх інтелект, знання і досвід, показує практика, є неминучим).



Етапи подолання опору змінам

Етап 10. Формування стилю поведінки, орієнтованої на лідерство

Великий вплив на політичну атмосферу організації в забезпеченні підтримки змін роблять керівники. Особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, зокрема, то, як вони поведуться публічно, як використовують механізми стимулювання, якою термінологією оперують. Особливо це важливо на початкових стадіях трансформації, коли спостереження співробітників за лідером особливо пильне.

Етап 11. Умисне використання символів і термінології змін.

Справляє емоційну дію на учасників перетворень, дає можливість створити новий центр влади або об'єднати існуючі центри влади під загальним прапором.

Етап 12. Визначення точок стабільності

При постійній невизначеності люди можуть впасти в паніку, почати робити захисні дії і чинити безрозсудний опір будь-яким пропонованим змінам, що може викликати дисфункціональні наслідки. Щоб зменшити тривогу людей, необхідно підтримувати певні джерела стабільності (структур, людей, фізичних параметрів, які не змінюються). Ці точки стабільності грають роль "якорів". Вони дають людям точки опори і дозволяють не загубитися в епіцентрі бурхливих змін.



4. Методи управління опором

Люди в організації нерідко чинять опір змінам. У такому опорі немає нічого дивного і тим більше патологічного: більшість людей прагнуть до стабільності і передбачуваності свого існування і побоюються революційних трансформацій звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як треба здійснювати зміни.

Групи, поставлені перед необхідністю змін, стикаються з перспективою зміни неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів і норм. Отже, вони легко реагують на заклики до опору змінам. Опір змінам з боку індивідів і груп нерідко може бути єдиною, але потужною силою, яка стримує розвиток організації. Загроза з боку цієї сили залежить від різних причин, але головними є структура і культура організації.

Для того, щоб зрозуміти, як реагувати на опір, корисно виявити форми опору на наступних рівнях: індивіда, групи (команди), організації.

Розуміння того, на якому рівні виникає опір, і що для нього характерно, дозволяє менеджеру направити зусилля в потрібному напрямку. Кожному з цих рівнів притаманні свої особливості і свої прийоми впливу з метою зменшення опору.



4.1.Зменшення опору на індивідуальному рівні

Індивідуальний опір можна розділити на три підкласи:

Логічний опір . Являє собою незгоду співробітників з реальними витратами, фактами, раціональними доводами, логікою. Логічний опір виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до змін, скажімо, на освоєння нових посадових інструкцій.

Психологічний опір. Опір, заснований на емоціях, почуттях та установках. Люди можуть боятися невідомості, не довіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своїй безпеці, почуттю самоповаги.

Соціологічний опір . Являє собою результат виклику, який зміни кидають груповим інтересам, цінностям, нормам, особовому статусу співробітника.

До індивідуальних бар'єрів можна віднести:

- Страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- Потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою опиняється власне робоче місце;
- Заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- Загрози, що склалися на старому робочому місці соціальних відносин;
- Незалученість у перетворення уражених змінами осіб;
- Брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані "між справою".



4.2. Зменшення опору на груповому рівні

Груповий рівень передбачає наявність формальних (управління, відділи і т. д.) і неформальних (групи «ветеранів», «профспілки» і т.д.) груп. Цей рівень так само має деякі особливості:

- Надання групі інформації, прямо пов'язаної з проблемою;
- Досягнення загального розуміння необхідності змін усіма членами групи;
- Почуття приналежності до групи та ініціювання змін усередині групи ;
- Авторитет групи для її членів (чим авторитетніша група для своїх членів, тим більший вплив вона може зробити на них);
- Підтримка змін лідером групи (збереження психологічної значущості для окремих членів);
- Інформованість всіх членів групи.



Е. Хьюзом у 1975 році

Фактор 1. Врахування причин поведінки особистості в організації:

- приймати в розрахунок потреби, схильності і надії тих, кого зачіпають зміни ;
- демонструвати отримання ними індивідуальної вигоди від реалізації стратегії.

Фактор 2. Значення авторитету керівника:

- наявність достатнього авторитету - формального чи неформального;
- володіння достатніми владою і впливом.

Фактор 3. Надання інформації групі:

- відповідна інформація, що відноситься до справи і досить важлива .

Фактор 4. Досягнення спільного розуміння:

- спільне розуміння необхідності змін;
- участь в пошуку і трактуванні інформації.

Фактор 5. Почуття приналежності до групи:

- загальне відчуття причетності до змін;
- достатній ступінь участі.

Фактор 6 . Авторитет групи для її членів:

- узгоджена групова робота для зниження протидії.

Фактор 7. Підтримка змін лідером групи:

- залучення лідера в конкретній робочій обстановці (без відриву від безпосередньої роботи).

Фактор 8. Інформованість членів групи:

- відкриття каналів зв'язку;
- обмін об'єктивною інформацією;
- знання досягнутих результатів зміни.



4.3. Зменшення опору на організаційному рівні

Організаційний рівень передбачає наявність організаційних бар'єрів, а саме:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформованість соціальних норм;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна «несинхронізована» зміна гальмує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам та можливих змін в сформованому «балансі влади»;
- минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.



Один із шляхів зменшення опору в таких випадках системний підхід до зміни. Однак складність полягає в тому, що для розуміння поведінки організації як системи необхідно враховувати поведінку всіх взаємозалежних підсистем, таких як фінанси, виробництво, збут і постачання, людські ресурси і багато чого іншого. Таким чином, системний підхід передбачає розгляд організації як єдиного цілого, виявлення взаємозв'язків між різними частинами системи, наприклад, шляхом зміни ієрархічного порядку прийняття рішень, або забезпечення рівноваги між соціальною і технічною частинами системи. Це дозволить надалі успішно здійснювати стратегію змін. Дж. Коттер і Л. Шлезингер пропонують наступні методи подолання опору змінам на рівні організації



Характеристика підходів подолання опору змінам

Підходи	Цей підхід зазвичай використовується в ситуаціях	Переваги	Недоліки
Інформування, навчання і довірче спілкування	При недостатньому об'ємі інформації або неточної інформації в аналізі	Якщо вам вдалося переконати людей, то вони часто допомагатимуть вам при здійсненні змін добровільно	Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо залучається велика кількість людей
Участь, залученість і співпраця персоналу у процесі планування і втілення в життя змін	Коли ініціатори зміни не мають усієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору	Люди, які беруть участь, переживатимуть почуття відповідальності за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, яку вони мають в розпорядженні, включатиметься в план зміни	Цей підхід може вимагати багато часу
Допомога і підтримка персоналу в період впровадження змін	Коли люди чинять опір змінам із-за боязні проблем адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не спрацьовує так добре при рішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим і вимагати великої кількості часу і, проте, може потерпіти невдачу

Характеристика підходів подолання опору змінам

	Цей підхід зазвичай використовується в ситуаціях	Переваги
Переговори і переконання на базі чітких і повних доказів, що обґрунтовують необхідність змін	Коли окремі службовці, або група явно втрачають щонебудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнення сильного опору
Маніпуляції і кооптації і інші політичні прийоми	Коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням подолання опору
Який і чий примус	Коли потрібно швидко	Цей підхід відзначається

Метод інформування і спілкування подолання опору змінам

Один з найбільш поширених шляхів подолання опору здійсненню змін полягає в попередньому інформуванні людей. Отримання уявлення про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити необхідність цих змін і їх логіку. Процес інформування може включати дискусії один на один, групові семінари або звіти. На практиці це здійснюється, наприклад, шляхом проведення семінарів для менеджерів нижчих рівнів. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш відповідна, якщо опір стратегії ґрунтується на невірній або недостатній інформації, особливо якщо "стратеги" потребують допомоги супротивників стратегічних змін при здійсненні цих змін. Ця програма вимагає часу і зусиль.



Метод участі та залученості подолання опору змінам

Якщо "стратеги" залучають потенційних супротивників змін на етапі планування, то вони частенько можуть уникнути опору. Прагнучи добитися участі в здійсненні змін, їх ініціатори вислуховують думку співробітників, залучених в цю стратегію, і згодом використовують їх поради. Дж. Коттер і Л. Шлезингер виявили, що багато менеджерів дуже серйозно відносяться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії. Іноді це носить позитивний характер, іноді - негативний, тобто деякі менеджери вважають, що завжди повинні брати участь в процесі здійснення змін, тоді як інші вважають це безумовною помилкою. Обидва відношення можуть створювати ряд проблем для менеджера, оскільки жодне з них не є ідеальним.



Метод допомоги та підтримки подолання опору змінам

Може здійснюватися як надання можливості навчання новим навичкам, вільного часу службовцям для навчання, просто можливості бути вислуханим і отримати емоційну підтримку. Допомога і підтримка особливо потрібні, коли в основі опору лежать страх і занепокоєння.

Основний недолік цього підходу полягає в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим і часто терпить невдачу. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то використовувати метод допомоги і підтримки не має сенсу.



Метод переговори та угоди подолання опору змінам

Ще один шлях боротьби з опором полягає в наданні стимулів активним або потенційним супротивникам зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітникові вищу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання, він може підвищити пенсію окремому службовцеві за більш ранній термін відходу на пенсію. Переговори особливо підходять у тому випадку, коли ясно, що хтось втрачає в результаті зміни, але, проте, має істотну силу опору.

Досягнення угоди являється порівняно легким способом уникнути сильного опору, хоча, може бути задоволенням дорогим. Особливо у той момент, коли менеджер дає зрозуміти, що він готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. В цьому випадку він може стати об'єктом шантажу.



Метод маніпуляції та кооптації подолання опору змінам

У деяких ситуаціях менеджери намагаються приховати свої наміри від інших людей, використовуючи маніпуляції. *Маніпуляції* в даному випадку - виборче використання інформації і свідомий виклад подій у визначеному, вигідному для ініціатора змін порядку. Одна з найбільш поширених форм маніпуляції - кооптація. *Кооптація особи* - надання їй бажаної ролі при плануванні і здійсненні змін. Кооптація колективу має на увазі надання одному з його лідерів або комусь, кого група шанує, ключової ролі при плануванні і здійсненні змін. Це не є формою участі, тому що ініціатори зміни прагнуть отримати не пораду кооптованих, а тільки їх підтримку.

При певних обставинах кооптація може бути відносно дешевим і легким способом досягнення підтримки окремого індивідуума або групи службовців (дешевший спосіб, ніж переговори, і швидший, ніж участь).

Він має ряд недоліків. Якщо люди відчують, що їх просто обдурюють, щоб вони не чинили опір змінам, що з ними спілкуються не на рівних або їх просто обманюють, то їх реакція може бути у край негативною.



Метод явного і неявного примусу подолання опору змінам

Менеджери часто долають опір шляхом примусу. В основному вони примушують людей змиритися із стратегічними змінами шляхом прихованої або явної загрози (погрожуючи втратою роботи, можливості просування і так далі), або шляхом *реального звільнення*, або шляхом *переведення* на більш низькооплачувану роботу. Використання примусу - це ризикований процес, тому що люди завжди чинять опір *нав'язаній зміні*. Проте в ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію, і там, де вона не користується популярністю незалежно від того, як вона здійснюється, примус може бути єдиним варіантом для менеджера.





5. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами

1. Політичні навички. Організації, будучи частиною соціальних систем, можуть бути відверто політичними. Організація повинна давати свою власну оцінку, а також володіти, підтверджувати і приймати процеси змін. Цього не може зробити будь-хто інший від імені організації.

2. Аналітичні навички. Вміння аналізувати операції в ході роботи всередині систем, здатність проводити фінансовий аналіз, визначення фінансових і політичних впливів на операції і систему є трьома особливо важливими групами навичок для агентів із запровадження змін.

3. Навички роботи з людьми. Базовим фактором будь-якої організації є людський фактор, таким чином, комунікація або ж навички спілкування потрібні для розвитку кращого розуміння різноманітності особистостей в організації і тієї ролі, яку вони можуть відіграти в процесі змін.



4. Системні навички. Система – це сукупність ресурсів і дій, що працюють на отримання конкретного результату. При цьому, система відображає організацію, а організація є системою. Є два поля системних знань і навичок, якими необхідно володіти: це аналіз системи і Загальна теорія Систем (ЗТС). Обидва поля мають відношення як до „відкритої”, так і до „закритої” системи, що впроваджують цілі і задачі організації.

5. Ділові навички. Розуміння того, як функціонує бізнес, приносить розуміння фінансів і роботи грошей, оскільки вони важливі для будь-якої організації. Також необхідне знання ринків і маркетингу продуктів та їх розробки, клієнтів, а також процесів продажу, придбання та всіх інших релевантних деталей ведення бізнесу.



7. Основні стратегії. Можна застосовувати різноманітні стратегії та підходи для успішного управління змінами. Розглянемо *чотири стратегії*, що базуються на різних аспектах сутності і поведінки людини:

1. Раціонально-емпірична. Ця стратегія заснована на розумінні того, що люди схильні переслідувати свої власні цілі, побачивши їх перед собою.

2. Нормативно-перевиховна. Основою цієї стратегії служить те, що люди схильні дотримуватися культурних норм і цінностей.

3. Владно-насильницька. Загалом, люди роблять те, що їм говорять або до чого їх можна схилити, і, таким чином, зміни ґрунтуються на користуванні владою і накладенні санкцій.

4. Адаптивна. Людина протистоїть втратам і руйнуванню, але з готовністю адаптується до нових обставин.



8. Дотримання правил управління змінами. Успішне управління змінами полягає більше в лідерських здібностях, ніж в управлінських навичках.

Щоб керувати процесом змін, незважаючи на опір персоналу, керівнику необхідно мати чіткі цілі, вбудовані в стратегію розвитку підприємства, уявляти собі етапи впровадження змін, "вербувати" прихильників, продумати спеціальні "мотивуючі" співробітників міри і розуміти, що, почавши процес змін, доведеться "йти до кінця".

