

# Сопротивление изменениям

## После изучения модуля вы узнаете

- На каких уровнях происходит сопротивление изменениям;
- Особенности организационных сопротивлений;
- Причины сопротивления изменениям в организации;
- Способы преодоления сопротивления.

## Содержание

1. Ситуация;
2. Ключевые понятия;
3. Принципы сопротивлений;
4. Причины сопротивлений;
5. Методы преодоления сопротивления изменениям.

# Пример неудачного внедрения изменений в Land's End

Корпорация **Land's End** - небольшая фирма, специализирующаяся на торговле парусным снаряжением по почте. Её служащим нравилась простая рабочая атмосфера. Когда оборот компании вырос до \$1 млрд., у неё появилось несколько зарубежных филиалов и она обошла главного конкурента L.L. Bean. Достигнутый успех подвиг руководство Land's на серьёзный **управленческий эксперимент** – организацию команд, экспертные оценки, отмену фиксации времени прихода и ухода со службы. Для осуществления задуманного на работу в компанию были приглашены **талантливые менеджеры**. Но сотрудники Land's End восприняли грядущие перемены **без энтузиазма**. Им надоели еженедельные производственные заседания, из-за которых не остаётся времени на работу, а рекламная шумиха вокруг предстоящей реорганизации носила весьма назойливый характер.

# Пример неудачного внедрения изменений в Land's End

Как высказался один из сотрудников фирмы: «Нет надобности, чтобы откуда-то сверху нам приказывали делать то, что мы уже и так делаем». В компании воцарились раздражение и неразбериха, **доходы сократились на 17%**. В итоге главный менеджер был смещён, и новый президент настоял на **возвращении к традиционному** для Land's End **стилю работы**. Команды были распущены, перспективные инициативы отложены до лучших времён, а сотрудники вновь приступили к выполнению своих несложных обязанностей.

*А теперь выясним, почему же сотрудники данной фирмы так сопротивлялись изменениям и почему в итоге компания вернулась к прежней системе функционирования.*

*«Люди сопротивляются изменениям, потому что они кажутся угрозой привычному поведенческому стереотипу, статусу или материальному вознаграждению. Если человек чувствует, что от изменения ему будет хуже, любое сопротивление с его стороны совершенно рационально, так как он исходит из собственных интересов.»*

*Интересы организации и человека не всегда совпадают»*

**Джеймс Брайан Куинн**



# Определение понятия «Сопротивление»

Определение	Источник	Ключевые слова
<b>Сопротивление</b> - в психоанализе Фрейда феномен, силы и процессы, препятствующие осознанию информации посредством противодействия переходу воспоминаний, представлений и симптомов из бессознательного в сознание.	Новейший философский словарь (Грицанов А. А., 1999 г.)	Силы и процессы, препятствующие, противодействие
<b>Сопротивление</b> - это сознательные действия человека (иногда бездействие), направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации.	Интернет-ресурс	Действие или бездействие, затягивание, решение
<b>Сопротивление</b> – это любые действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.	Менеджмент	Действия, дискредитация, задержка, противодействие, переменам

# Аксиома

Сопротивление изменениям в организации возникает всегда. И реструктуризация, и внедрение новой продукции, и переезд в новое помещение - любые изменения вызывают сопротивление.



# Виды сопротивлений изменениям

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность.



## Сопротивление изменениям



### Пассивное

Более или менее скрытое неприятие перемен, выражающееся в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу



### Активное

Открытое выступление против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств)



# Принципы сопротивлений изменениям

По мнению Марковского, существуют четыре основных урока, которые стоит усвоить по поводу сопротивления изменениям:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

# Причины сопротивления изменениям на уровне организации

Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах. В качестве барьеров на уровне организации выступают:

**ИНЕРТНОСТЬ**

**ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ**

**СОПРОТИВЛЕНИЕ**

**ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ**

**СОПРОТИВЛЕНИЕ**

# Причины сопротивления изменениям на личном уровне

A vertical list of seven empty rectangular boxes for notes, each preceded by a circular icon with a pencil tip. The boxes are arranged vertically and are intended for handwritten notes. The first box is the largest, and the subsequent boxes decrease in height. The icons are light blue and have a pencil tip pointing towards the top-left corner of each box.

# Классификация причин сопротивлений в коллективе по Коттеру и Шлезингеру

Причина	Характеристика
<b>Давление со стороны коллег</b>	<p>Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменению, особенно если ни у кого нет полной информации.</p> <p>Даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость.</p> <p>Когда сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.</p>
<b>Предыдущий неудачный опыт проведения изменений</b>	<p>Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы, или о которых не было достаточной информации или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.</p>

# Классификация причин сопротивлений в коллективе по Коттеру и Шлезингеру

Причина	Характеристика
<b>Усталость от изменений</b>	<p>Изменения стали фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где происходят регулярные и непрерывные изменения, люди начинают усматривать в этом "изменение ради изменения".</p> <p>Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений.</p> <p>Это приводит к сопротивлению в пассивной форме. Люди уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно.</p>

# Классификация причин

## сопротивлений в коллективе Фролова

С.С.

С.С. Фролов выделяет технические, политические и культурологические причины.

**ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ** связаны с соединением человеческих и технических ресурсов в организации.

К причинам такого рода относятся следующие.

- ❑ Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций.
- ❑ Внутренняя разобщенность организации. (социальные конфликты; культурные различия ; неправильная позиция руководителей; и др.)
- ❑ Неизвестный результат или страх перед неизвестностью.
- ❑ Отсутствие планов, неясность целей.
- ❑ Отсутствие лидеров.
- ❑ Снижающиеся издержки.
- ❑ Отсутствие системы обучения и консультирования.

# Классификация причин сопротивлений в коллективе Фролова С.С.

**ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ** сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации. В случае значительных структурных изменений перед руководителями различных уровней всегда стоит вопрос: кто и в какой степени будет привлечен к принятию управленческих решений в новой ситуации.

Выделяются следующие причины:

- Угроза влиятельным статусам, т.е. возможной потери влияния и авторитета.
- Возможность критики руководителей.
- Изменение содержания процесса принятия решений.
- Изменение форм властного воздействия.

# Классификация причин сопротивлений в коллективе Фролова С.С.

**КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ** сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентации и социальных норм, действующих в организации.

К таким причинам относятся следующие.

- Влияние прежних ценностей
- Возврат к традициям.
- Действие нормативного контроля.

# Способы преодоления негативного отношения к изменениям

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>1. Рациональный</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Непонимание деталей плана;</li><li>• уверенность в том, то перемены не являются необходимыми;</li><li>• ожидание негативных последствий.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Объяснить план более ясно и подробно;</li><li>✓ описать чтобы случилось, если бы программа изменений не была бы начата;</li><li>✓ вовлекать каждого работника в команду повышения качества, для демонстрации эффективности изменений;</li><li>✓ создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов.</li></ul>

# Способы преодоления негативного отношения к изменениям

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>2. Личный</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Страх потери работы;</li><li>• беспокойство по поводу будущего ;</li><li>• обида на получаемую в ходе перемен критику;</li><li>• страх вмешательства со стороны руководства.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Сделать акцент на преимуществах, которые получит каждый работник;</li><li>✓ представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими;</li><li>✓ принять ответственность за прошлые неудачи;</li><li>✓ представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений.</li></ul>

# Способы преодоления негативного отношения к изменениям

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>3. Эмоциональный</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Общая склонность к сопротивлению любым переменам;</li><li>• недостаток вовлеченности;</li><li>• апатия к инициативам.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Показать на примерах, почему старые способы больше не работают;</li><li>✓ продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца;</li><li>✓ объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс;</li><li>✓ быть полностью искренним и отвечать на все вопросы.</li></ul>

# Методы преодоления сопротивления изменениям

Существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Здесь мы рассмотрим две группы методов, предложенные Э. Хьюзом (1975) и Дж. Коттером и Л. Шлезингером.

# Методы преодоления сопротивлений по Коттеру и Шлезингеру

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация.	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях.	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников.
Привлечение к участия в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им.	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования.	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений.
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям.	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения.	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта.

# Методы преодоления сопротивлений по Коттеру и Шлезингеру

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других "тактик" влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

# Методы преодоления сопротивлений по Хьюзу

Хьюз выделяет *восемь факторов* преодоления сопротивления  
изменениям

- 
- принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии.

- наличие достаточного авторитета — формального или неформального;
- обладание достаточными властью и влиянием.

- соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации

# Методы преодоления сопротивлений по Хьюзу

- 
- общее ощущение причастности к изменениям;
  - достаточная степень участия.

- согласованная групповая работа для снижения противодействия

- Привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке;

- Открытие каналов связи;
- Обмен объективной информацией;
- Знание достигнутых результатов изменения

# Методы преодоления сопротивлений

Способ	Подходящая ситуация	Характеристика
1	2	3
Коммуникации, программы обучения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Изменения носят технический характер;</li><li>• понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и её самостоятельный анализ.</li></ul>	Используются в тех случаях, когда непосредственным участникам процесса и другим противникам изменения требуется надёжная информация о намеченных преобразованиях. Обучение особенно важно если изменение подразумевает использование новых технических знаний или когда участники изменения плохо знакомы с его идеей.
Участие в изменениях	<ul style="list-style-type: none"><li>• Пользователи изменений стремятся к участию в процессе преобразований;</li><li>• Разработка изменений требует дополнительной информации из других источников;</li><li>• Пользователи обладают ресурсами для противодействия.</li></ul>	Предполагает вовлечение в процесс планирования изменений пользователей и потенциальных ориентиров. Такой подход требует больших затрат времени, но оправдывает себя, потому что пользователи осознают необходимость изменений и становятся сторонниками их проведения. Участие также помогает менеджменту выявить потенциальные проблемы и

# Методы преодоления

## сопротивлений

3

Переговоры

- Группа обладает возможностями сопротивления;
- Изменения наносят ущерб интересам группы.

В ходе переговоров проводится обсуждение ситуации, и стороны договариваются о принятии и утверждении желаемого изменения.

Принуждение

- В кризисной ситуации;
- Инициаторы изменения располагают необходимыми властными полномочиями;
- Все другие методы оказались неэффективными.

Принуждение как использование менеджерами своей формальной власти с целью заставить работников согласиться с проводимыми изменениями, должно использоваться только в крайних случаях. Чаще всего принуждение может оказаться необходимым в кризисных ситуациях, требующих от компании быстрой реакции.

Поддержка высшего менеджмента

- Изменения затрагивают несколько отделов или предполагают перераспределение ресурсов;
- Пользователи изменений не уверены в их легитимности.

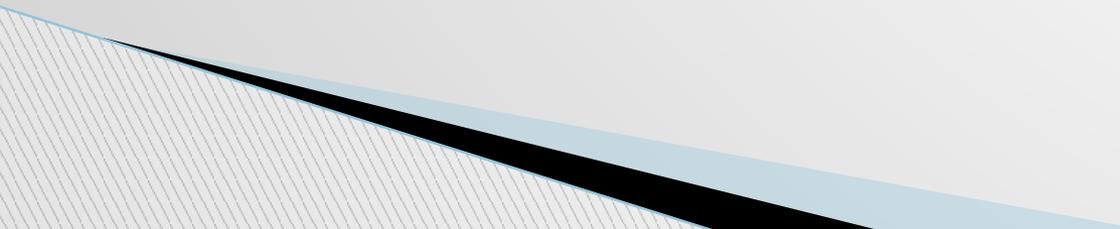
Поддержка изменений высшим руководством говорит о том, что преобразования имеют для организации большое значение. Без поддержки высшего руководства планы изменений будут до бесконечности обсуждаться на уровне отделов.

# Сопротивление изменениям

- Зачастую бывает, что нововведения в организации вызывают много противоречий и вопросов в коллективе. Некоторые сотрудники могут почувствовать себя ущербно в новых, изменившихся условиях и пасть духом, что приводит к низкой производительности труда.



**Организация должна «жить настоящим» и своевременно внедрять изменения. При этом менеджеры не должны «давить» на персонал в такой сложный период, как переход к новой системе управления.**



# Рекомендации по преодолению сопротивлений изменениям

1

- Определить необходимость изменения;

2

- Создать ясное, привлекательное видение будущего, показать людям, как улучшится их жизнь;

3

- Добиваться реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений;

4

- Информировать, информировать и ещё раз информировать;

5

- Построить сильную, приверженную изменениям, направляющую коалицию, которая включает в себя высшее руководство;

6

- Делать изменение сложным и простым в тоже время;

7

- Привлекать сотрудников к принятию решений

# Вывод

В данном модуле были рассмотрены основные причины сопротивления изменениям в организации, как на уровне самой организации, так и на уровне отдельного человека.

В первом случае причинами являются инертность организационных структур, взаимозависимость подсистем организации и другое.

Во втором случае причинами послужили страх перед неизвестным, нетерпимость к изменениям, нехватка доверия и информации и т.д. Разными учёными выделяются различные причины сопротивления изменениям, но суть их одна и та же. Также были предложены методы преодоления сопротивления изменениям на основе трудов учёных и выработаны рекомендации по снятию сопротивления. Для того чтобы преодолеть сопротивление, необходимо осознать их необходимость и довести это до подчинённых, создать модель идеальных последствий от проведения изменений, а также привлекать в процесс сотрудников.

# Вернемся к проблемной ситуации

Чтобы повысить конкурентоспособность «Bank of America», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании.



Новая система ценностей подразумевала:

- 1** поставь на первое место клиента;
- 2** извлеки максимум из применения современной технологии;
- 3** плати и вознаграждай за результаты труда.



Брайан Мойнихан -  
новый исполнительным  
директором Bank of  
America

# Изменения

- Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. **Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании.**

- В организации **были созданы курсы** для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.



также уделила внимание символике организационных перемен. **Был придуман значок с изображением орла** в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.



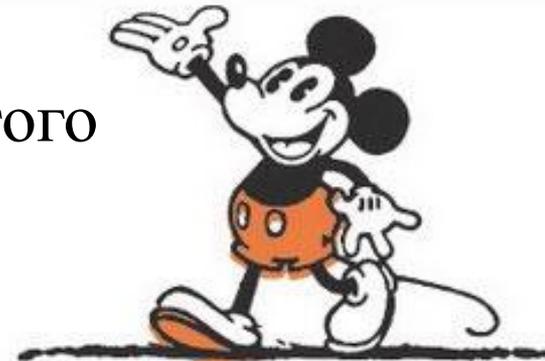


## Результат



Перемены привели ко многим улучшениям:

- На сегодняшний день «Bank of America» - это, своего рода, национальный символ США.
- На сегодня активы банка составляют почти *три триллиона* долларов.
- Именно специалисты из Банка Америки создали первую карту Visa
- Используя деньги этого знаменитого банка был снят первый в мире полнометражный мультфильм от компании Дисней.



WALT DISNEY  
ANIMATION STUDIOS

**Спасибо за внимание!**



# Список литературы:

1. Акулов В.Б. Рудаков М.Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 2006. - № 4. - 12-15 с.
2. Акулов В.Б. Рудаков М.Н. Теория организации: Учебное пособие. – М., 2003
3. Андреева Т.Е. Влияние организационных изменений на практику управления персоналом и эффективность компании: Автореф. дис. ... канд.экон.наук: 08.00.05/ Андреева Татьяна Евгеньевна. Санкт-Петербург., 2004. -233 с.
4. Волкогонова О.Д. Методы преодоления сопротивления изменениям. URL [//http://www.elitarium.ru/2008/06/07/preodolenije\\_soprotivlenija.html](http://www.elitarium.ru/2008/06/07/preodolenije_soprotivlenija.html)
5. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. -М.,: Альпина Бизнес Букс, 2012.
6. Горбатенко Екатерина Анатольевна. Сопротивление организационным изменениям как проблема организационного развития. Обзорная статья. Материалы III-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров «Как создать и продвигать новый тренинг или бизнес-семинар», (г. Таганрог) URL : [http://www.treko.ru/show\\_article\\_580](http://www.treko.ru/show_article_580)
7. Грицанов А. А. . Новейший философский словарь. URL [//http://www.kultu-rolog.ru/slovar/aa-griczanov-novejshij-filosofskij-slovar/soprotivlenie/](http://www.kultu-rolog.ru/slovar/aa-griczanov-novejshij-filosofskij-slovar/soprotivlenie/)
8. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.

# Список литературы

9. Джеймс Брайан Куинн. Сопротивление изменениям и методы его преодоления. URL [//http://www.elitarium.ru/2010/07/01/soprotivlenie\\_izmenenijam.html](http://www.elitarium.ru/2010/07/01/soprotivlenie_izmenenijam.html) Жемчугов М. К. Жизненный цикл организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – №9.
10. Информация о компании «Bank of America» URL: <http://www.bankofamerica.com/>
11. Кушелевич Е., Филонович С. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX – век XXI: сборник статей / Под ред. О. Виханского, А. Наумова. М., 2004. С. 304–321.
12. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система. // Социс. - 2006. - № 12. - 37-42 с.
13. Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира -М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2013. – 704 с.
15. Нортон Д., Р. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, 2010 год, Олимп-Бизнес, 320 с.
16. Пригожин А. И. Методы развития организаций – М.: МЦФЭР, 2003, 864с.
17. Теслинов А. Г. Организационное развитие и управление изменениями // Образовательный курс МВА. – М.: 2013

# Список литературы

18. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. Т. 1. М., 1935; Т. 2. М., 1938; Т. 3. М., 1939; Т. 4, М., 1940. (Переиздавался в 1947-1948 гг.); Репринтное издание: М., 1995; М., 2000.
19. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003.
20. Соколов Д.В., Мартынов Л.М., Морозов А.Н. Управление организационными изменениями: Учебное пособие. Издание 2, дополненное.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.– 170 с.
21. Филанович С.Р. Кушелевич Е.И. Теории жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность //Социологические исследования.-2006. –№10. – 17с.
22. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001.
23. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. — 432 с.
24. The Open University Business School (UK). URL // [www.open.ac.uk/oubs](http://www.open.ac.uk/oubs)
25. Marketing Development Center Group (FIN)/ URL // [www.mdcgroup.fi](http://www.mdcgroup.fi)