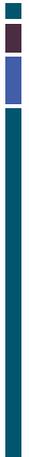


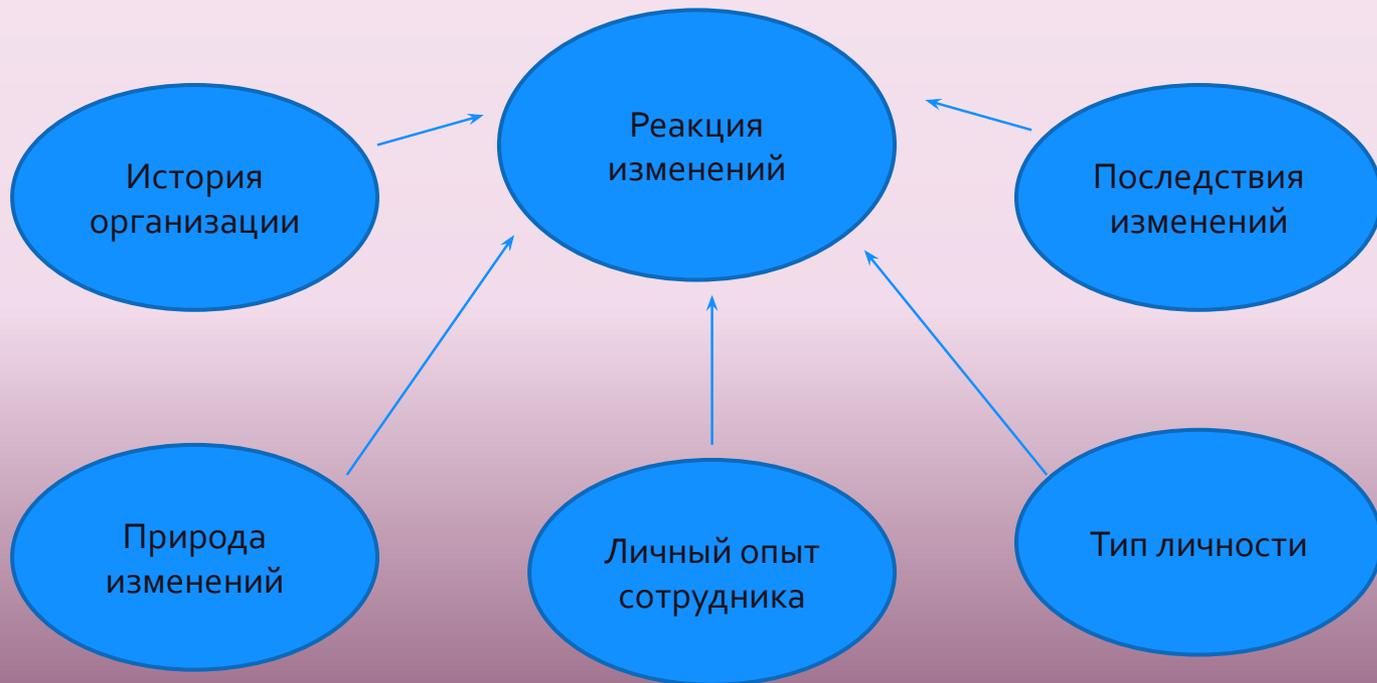


ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ НА ИЗМЕНЕНИЯ

- 
- 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:

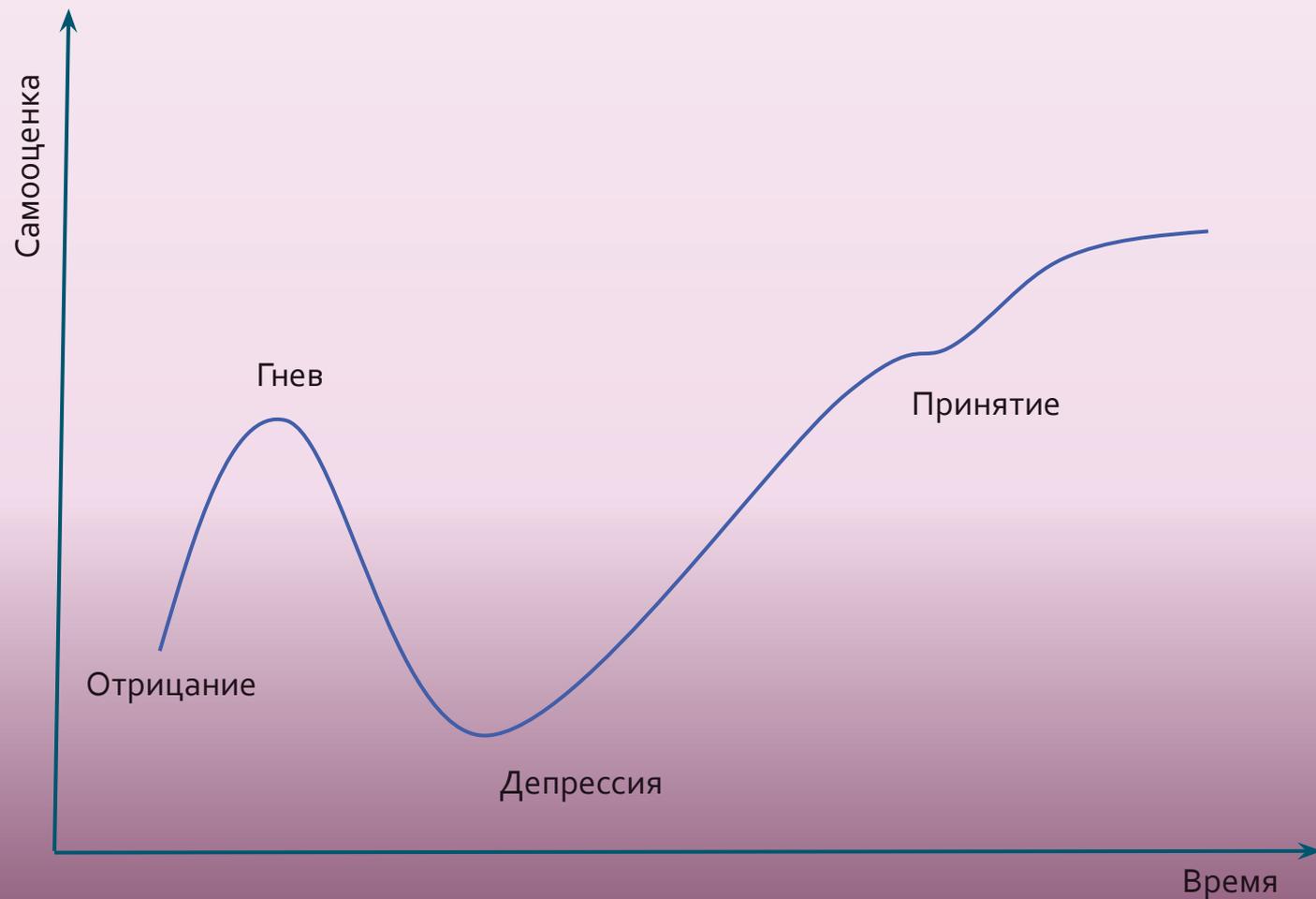


- определение типа проекта изменения, наиболее соответствующего стилю мышления данного человека;
- формирование команды изменений, ее структуры, сетей неформальных связей и коммуникаций, отбор механизмов принятия решений, планирования и контроля в соответствии со стилем мышления лидера;
- представление 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 обоснованны. 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.

