

## Лекционное занятие 4.2.

Причины сопротивления изменениям

Методы преодоления сопротивления изменениям

### Причины сопротивления изменениям

Изменения, инициированные руководством организации, даже имея объективные предпосылки и получив поддержку значительной части коллектива, далеко не всегда завершаются успешно. Если подвергнуть анализу жизненный цикл процесса изменений, то мы увидим, что старт любой программы изменений, как правило, предвещает успех. Но затем процесс преобразований, несмотря на первоначальную видимость успеха, начинает замедляться и остается нереализованным. Этому мы находим следующие объяснения:

во-первых, у приверженцев перемен не хватило энергии для того, чтобы довести дело до логического конца;

во-вторых, инициативы могут быть сведены на нет просто потому, что изначально оказываются бесплодными.

Но подобные объяснения не могут быть приняты в отношении тех программ преобразований, которые с самого начала демонстрируют немалую продуктивность, но тем не менее проваливаются.

Инициативы, которые отличаются высоким качеством обоснования, поддерживаются профессионально подготовленными руководителями и исполнителями, могут натолкнуться на препятствия, создаваемые существующей системой управления.

Менеджеры, например, поддерживают программы изменений только до тех пор, пока они не затрагивают их положения. Кроме того, есть «необсуждаемые» вопросы, о которых люди предпочитают не говорить; существует глубоко укорененная привычка обращать внимание на симптомы и игнорировать более глубокие, системные причины проблем. Однако подлинная проблема программ организационных изменений заключается в сопротивлении изменениям, в том, что люди, которым предлагается программу изменений, упорно отказываются делать то, чего от них хотят добиться инициаторы перемен.

Сотрудники в организациях противятся не только плохим или вредным переменам, но и тем, которые соответствуют их собственным эгоистическим интересам. Сопротивление преобразованиям настолько распространено и столь разрушительно для попыток что-либо изменить, что необходимость понять причину стала основой исследований управления изменениями.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям:

1. Изменения затрагивают ожидания людей по поводу будущего. Сопротивление возникает как в случае негативного восприятия идеи

перемен, так и позитивного.

2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.

3. Сопротивление может быть явным или скрытым. Скрытое сопротивление более опасно, его труднее выявить.

4. Людям свойственно говорить одно, а думать о другом. Поэтому сотрудники организации редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Причина сопротивления может крыться в личных и организационных барьерах.

*Личные барьеры:*

- страх перед неизвестным;
- потребность в гарантиях, при угрозе потери рабочего места;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- угроза сложившимся социальным отношениям;
- отсутствие вовлеченности в преобразования;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

*Организационные барьеры:*

- инертность сложных организационных структур;
- сопротивление передаче привилегий;
- возможные изменения в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт;
- сопротивление процессам, навязанным извне.

Этот перечень показывает, что уже на стадии разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации с расчетом на участие коллектива, несмотря на предпочтительность, чреваты слишком большими потерями времени до того, как принимаемые меры дадут результат. Потому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры.

## **Методы преодоления сопротивления изменениям**

*Привлечение на сторону инициаторов изменений большинства сотрудников из числа исполнителей.* Если менеджеры видят необходимость в овладении вниманием тех, кто потенциально может оказать сопротивление переменам, то надо «разогреть» ситуацию, воспользовавшись формулой перемен:

$$C = [ABD] > X$$

где

С - вероятность успешности перемен;

А – неудовлетворенность существующим положением;

В - желаемое состояние, которое будет достигнуто после изменения;

D - конкретные первые шаги к цели; X - стоимость изменения".

В общем виде формула декларирует следующее: если менеджер предпочитает, чтобы исполнители изменились, то необходимо (А) убедить их в том, что это им необходимо; (В) дать людям представление о том, насколько им станет лучше, если они изменятся; и (D), добиваясь каких-то положительных результатов на ранних стадиях процесса перемен, продемонстрировать: менеджер знает, что делает. Можно утверждать, что важнейшим из членов этого уравнения является А, который пробуждает в организации чувство необходимости перемен.

Для того чтобы люди добровольно согласились на изменения, недостаточно убедить в этом нескольких работающих в организации людей. Следует полностью убедить в необходимости перемен большинство исполнителей.

*Создание ясного, привлекательного видения будущего организации.* Без надлежащего видения будущего организации, усилия, направленные на преобразование, могут рассыпаться на несколько проектов, развивающихся в неверном направлении или не развивающихся совсем. Без четкого видения – нет полного понимания цели, к которой руководители хотят привести организацию через изменения.

*Достижение реальных результатов на ранних стадиях изменений.* Успешные программы изменений начинаются с очевидных, осязаемых, практических результатов, и чем раньше они появляются, тем лучше. Одна из главных проблем изменений состоит в неопределенности, или неточном формулировании целей. Целями должны быть результаты деятельности компании для ее потребителей, сотрудников или акционеров. Изменения организации прежде всего касаются повышения ее эффективности. Чем очевиднее связь между тем, что делает коллектив организации, и результатами, тем больший энтузиазм будет создан в процессе изменений. Если связь усилий с результатами неочевидна, то сопротивление неизбежно. Следует при начале и завершении каждого этапа преобразований ставить перед собой цель повышения эффективности.

Разумеется, необходимо продемонстрировать определенные результаты как можно скорее. Большинство людей не поддержат изменений, если не увидят неопровержимых доказательств того, что программа изменений дает ожидаемые результаты. Без быстрых успехов большое число сотрудников может примкнуть к сопротивляющимся.

Быстрые успехи могут помочь процессу изменений:

- предоставить доказательства, что результат стоит жертв;
- вознаграждают агентов изменений;

- проверяют жизнеспособность перспективного видения;
- подрывают позиции противников перемен;
- помогают сохранить поддержку изменений руководством;

*Информирование сотрудников о результатах проведенных мер.*

Большинство экспертов по управлению изменениями считают, что плохие или неадекватные сообщения - одна из главных причин провала попыток изменения. Причем роль коммуникаций в процессе перемен признают ученые, менеджеры и предприниматели. Информация подана успешно, если сообщение изложено просто; преобладают устные сообщения; встречи с сотрудниками разнообразны и насыщены различными данными; менеджеры в информационных сообщениях представлены как пример для подражания; менеджеры открыты для критики; открыто обсуждаются несоответствия заявленных положений и результатов; руководители прислушиваются к мнению сотрудников.

*Создание коалиций сторонников перемен.* Высшие руководители могут считать себя компетентными во всем, но ни один из них не обладает достаточным умением и властью для того, чтобы единолично провести организационные изменения. Успешное преобразование предполагает создание команд поддержки – коалиции руководителей и менеджеров с административными полномочиями, высококлассных специалистов по техническим вопросам и неформальных лидеров, которые могут помочь высшим руководителям четко сформулировать видение, общаться с большим числом людей, устранять препятствия, добиваться быстрых успехов, руководить командами, осуществляющими проекты, и внедрять новые подходы в организационную культуру.

*Вовлечение сотрудников в разработку решений по наиболее крупным организационным изменениям.* Прежде всего необходимо обратиться к “конференциям по поиску будущего” - способу одновременного вовлечения буквально сотен и даже тысяч людей в разработку решений о крупных организационных изменениях в режиме реального времени. Такие мероприятия продолжаются от двух до трех дней. В них участвуют все или почти все работники организации для того, чтобы разобраться в какой-то крупной проблеме. Например, что следует изменить в организации для преуспевания в будущем. Цель конференции состоит в том, чтобы довести до каждого идею необходимости преобразований, выработать общее понимание будущего, наметить первые шаги по реализации перемен и побудить каждого принять обязательство совершить эти шаги. У таких конференций есть преимущества:

а) Конференции поиска стратегического изменения в режиме реального времени генерируют намного больше информации, исходящей из большего числа источников, чем может выдать группа или команда.

б) В ходе конференции достигается большее вовлечение сотрудников, что повышает преданность организации. Осуществление стратегии начинается раньше и происходит динамично.

с) Конференции в реальном времени отчасти обеспечивают большую готовность принять изменения коллективом как признак повседневной деятельности. После участия в конференции люди скорее начинают рассматривать изменения как неотъемлемую часть своей повседневной деятельности.

d) С конференций люди уходят, вооруженные пониманием практических шагов, которые они могут предпринять немедленно для поддержки стратегии, и мотивами для совершения этих действий. Поэтому изменения происходят быстрыми темпами в реальное время.

e) Достигаются более высокие результаты. Вероятность, что конференция приведет к быстрым и существенным результатам во всей организации, гораздо выше, поскольку вовремя конференции происходит множество действий с участием практически всего коллектива сотрудников организации.

Таким образом, конференции в режиме реального времени – весьма эффективный способ достижения стратегических изменений.

*Сопряжение организационных преобразований с культурой и стилем управления.* Проведение изменений, как правило, сопряжено с традиционной культурой и стилем управления организациями. Стили руководства, структура должностных полномочий и ответственности, политика компании в области стимулирования высокопроизводительного труда - все эти факторы, оставаясь неизменными, могут способствовать возврату людей в то состояние, в котором они пребывали до начала процесса изменений. Поэтому, успех может быть достигнут при условии, если преобразования проводятся как масштабные действия, проникающие во все сферы хозяйствования: от производства, до управления.

*Влияние организационной культуры на изменения в организациях.* Поскольку культура - это проявление ценностей, представлений и мнений людей, то она крайне консервативна. Если менеджеры правильно представляют силу и содержание организационной культуры, они могут это использовать, чтобы оценить, с каким сопротивлением могут столкнуться, пытаясь изменить организационную культуру. Степень сопротивления будет зависеть от того, насколько сильно должно измениться содержание организационной культуры. Добиться изменений организационной культуры можно концентрируя внимание на действиях работников организации, или принимая на работу людей, представляющих новую организационную культуру, и «социализируя» действующих сотрудников, чтобы они освоили новые модели поведения. Различные элементы действующей модели организации могут быть использованы для поддержки нужных моделей поведения в организации. Не менее важно использовать неформальные факторы, например, действующие нормы, «легенды» и «героев» организации, которые могут оказать влияние на изменение организационной культуры.