

image not found or type unknown



Нередко работники без видимых причин сопротивляются переменам. Сопротивление переменам – это установка или поведение, демонстрирующее нежелание проводить или поддерживать изменения. Прежде всего изменения воздействуют на установки каждого работника и вызывают определенные, обусловленные отношением к переменам реакции. Одним из видов психологических охранительных механизмов являются стереотипы, препятствующие правильному восприятию новшеств. Формы этих стереотипов таковы, что могут обеспечить их носителям неуязвимость со стороны общественного мнения:

- «это у нас уже есть»:
- «это у нас не получится»:
- «это не решает наших главных проблем
- «это требует доработки»:
- «здесь не все равноценно»:
- «есть и другие предложения

Группа предпринимает попытки независимо от происходящих изменений любыми средствами сохранить в неприкосновенности установки и оценки. Следовательно, каждое внешнее воздействие вызывает противодействие внутри группы. Данная характеристика организаций получила название гомеостаза.

Перечислим еще несколько характерных фраз:

- «терпение и труд все перетрут» (отказ от изменений);
- «начнем новую жизнь с понедельника» (откладывание «на потом»);
- «не сыграть бы в ящик» (неопределенность);
- «новый клич разбил паралич» (отсутствие внедрения);
- «чем больше тратим краски, тем меньше верим в сказки» (стра

тегическая неэффективность);

- «чего босс не знает, от того и не страдает» (саботаж);
- «давайте вернемся назад к настоящей работе» (отступление).

Виды сопротивлений организационным изменениям. Для того чтобы понять причины, по которым люди довольно трудно воспринимают изменения, необходимо исследовать виды сопротивления изменениям в организации.

Сопротивление работников изменениям в организации может быть в виде логических рациональных возражений, психологические эмоциональные установки, социологических факторов и групповых интересов.

Логическое сопротивление— означает несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой. Возникает на почве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям, включая освоение новых должностных обязанностей. Это реальные издержки, которые несут работники, даже при том, что в долгосрочной перспективе речь идет о благоприятных для них переменных, а значит, менеджменту необходимо их так или иначе компенсировать. Психологическое сопротивление— обычно основано на эмоциях, чувствах и установках. Является внутренне «логичным» с точки зрения установок работника и его чувств по поводу перемен. Сотрудники могут бояться неизвестности, не доверять менеджерам, ощущать угрозу своей безопасности. Даже если менеджер считает такие чувства неоправданными, они весьма реальны, а значит, он обязан учитывать их.

Социологическое сопротивление— результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям. Поскольку общественные интересы (политические коалиции, ценности профсоюзов и различных сообществ) — весьма значимый фактор внешней среды, менеджмент должен тщательно учитывать отношение различных коалиций и групп к переменам. На уровне малых групп изменения подвергают опасности ценности дружеских отношений и статусы членов команды.

Проведение изменений предполагает, что менеджмент подготовился к преодолению всех трех видов сопротивления, тем более что психологические и социологические его формы не являются чем-то иррациональным и алогичным, а напротив, отвечают логике различных систем ценностей. В конкретных рабочих ситуациях наиболее вероятны умеренная поддержка изменений или оппозиция.

Задача менеджмента — создание обстановки доверия предложениям руководства, обеспечивающей позитивное восприятие сотрудниками большинства изменений, и чувства безопасности. В противном случае менеджмент вынужден применить властные полномочия, слишком частое обращение к которым чревато их «истощением».

Угроза перемены может быть реальной или воображаемой, прямой или косвенной, существенной или незначительной. Независимо от природы изменения работники стремятся защититься от его последствий, используя жалобы, пассивное сопротивление, которые могут перерасти в несанкционированное отсутствие на рабочем месте, саботаж и уменьшение интенсивности труда. Причинами сопротивления могут быть угрозы потребностям сотрудников в безопасности, социальных взаимоотношениях, статусе, компетентности или самоуважении.

Три основные причины сопротивления изменениям со стороны персонала:

- 1) неопределенность — возникает при недостаточной информации о последствиях изменений;
- 2) ощущение потерь — возникает при убеждении в том, что нововведения уменьшают полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации;
- 3) убеждение, что перемены не принесут ожидаемых результатов.

Основная причина сопротивления переменам — связанные с ними психологические издержки. Изменениям могут противиться как высшие руководители компании, так и линейные менеджеры, но постепенно, по мере восприятия новых благ, это противодействие может сходить на нет. Безусловно, не все перемены наталкиваются на сопротивление работников, некоторые из них заранее воспринимаются как желанные; другие изменения могут быть столь незначительными и незаметными, что сопротивление, если оно вообще имеет место, будет весьма слабым. Менеджеры должны осознать, что отношение к изменениям определяется прежде всего тем, насколько умело управленцы организации свели к минимуму неизбежное сопротивление.

Изменения и ощущение исходящей от них угрозы могут спровоцировать возникновение эффекта цепной реакции, т.е. ситуации, когда изменение, непосредственно относящееся к индивиду или небольшой группе людей, приводит к прямой или косвенной реакции многих в силу того, что все они заинтересованы в

том или ином развитии событий.

Причинами сопротивления изменениям обычно являются: изменения, когда сотрудники проявляют неуверенность в правильности

принимаемых технических решений, негативно воспринимают

наступившую неопределенность;

- страх неизвестности, угроза безопасности их работе;
- методы проведения изменений, когда сотрудники недовольны

ограничением информации, не приемлют авторитарный подход, не предполагающий их участия в осуществлении перемен;

- ощущение сотрудниками несправедливости, вызванное тем, что пользу от проводимых ими изменений получает кто-то другой;
- ощущение, что перемены приведут к личным потерям, т.е. меньшей степени удовлетворения какой-либо потребности. Так, рабочие могут решить, что новшества в технологии, высокий уровень автоматизации приведут к увольнениям или нарушению социальных отношений, уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную и неформальную власть, доступ к информации, автономию и привлекательность поручаемой им работы.
- убеждение, что для организации изменение не является необходимым и желанным. Так, руководитель может решить, что предлагаемая автоматизированная информационная система управления слишком сложна для пользователей или что она будет производить не тот тип информации; он может решить также, что проблема затрагивает не только его функциональную область, но и другую — так пусть и проводят изменения в том подразделении.

Таким образом, приступая к реализации намеченных перемен в работе коллектива, руководитель должен вначале определить, вызовут ли они сопротивление, что это будет за сопротивление и как изменить свою линию поведения, чтобы преодолеть или устранить его. Опыт показывает, что чаще всего сопротивление сотрудников нововведениям возникает в случаях, когда:

1) людям не объяснены цели перемен. Таинственность и двусмысленность всегда порождают неизвестность и беспокойство. Боязнь неизвестности может настроить

сотрудников враждебно по отношению к новому не в меньшей степени, чем суть этого нового. Вообще люди сопротивляются общим реформам куда больше, чем частым изменениям процесса работы;

2) сотрудники сами не принимали участия в планировании этих перемен. Людям свойственно поддерживать любые реформы, если они принимали участие в их подготовке — ведь все готовы следовать собственным рекомендациям; 3) проведение реформ мотивируется личными причинами. Так, руководитель, который просит помочь какому-либо сотруднику обрабатывать документы, может быть уверен, что у других сразу возникнут вопросы о том, что этот сотрудник выгадает и почему надо помогать именно ему. Солидарность — прекрасная черта, но лишь немногие способны чем-то лично поступиться и согласиться на новшества в силу этого чувства. Людям необходимо убедиться, что это действительно помогает разрешить проблему, достичь желаемой цели, да и им приносит пользу;

4) игнорируются традиции коллектива и привычный для него стиль, режим работы. Многие другие формальные и неформальные группы будут упорно сопротивляться новшествам, угрожающим их привычным взаимоотношениям;

5) подчиненным кажется, что при подготовке реформ допущена ошибка. Это чувство особенно усиливается, если люди заподозрят, что возникла угроза снижения зарплаты, понижения в должности или потери расположения руководителя;

6) перестройка грозит подчиненным резким увеличением объема работ. Подобная угроза возникает, если руководитель не удосужился запланировать перемены достаточно заблаговременно;

7) людям кажется, что и так все хорошо («Незачем высовываться», «Зачем подставлять шею под удар», «У нас еще никогда так хорошо не шли дела», «Инициатива наказуема» и т.д.);

8) инициатор реформ не пользуется уважением, не имеет авторитета. К сожалению, антипатия к автору проекта бессознательно переносится и на его предложения, независимо от их истинной ценности;

9) при планировании реформ коллектив не видит конечного результата (что это даст коллективу?);

10) работник не знает, какова будет его личная польза;

- 11) подчиненный не ощущает уверенности, убежденности руководителя;
- 12) реформы предлагаются и осуществляются в категоричной форме, с применением административных методов;
- 13) новшество может повлечь за собой сокращение штатов;
- 14) люди считают, что изменения могут привести к нарушениям принципа социальной справедливости;
- 15) в коллективе не знают, во что это обойдется (затраты, усилия);
- 16) реформа не приносит быстрых результатов;
- 17) реформы принесут блага узкому кругу лиц;
- 18) ход реформы редко обсуждается в коллективе;
- 19) в коллективе нет доверительной обстановки;
- 20) под видом реформы на самом деле предлагают старое, не оправдавшее себя;
- 21) внутри коллектива есть мощные группы людей, которых устраивает старое, нынешнее положение (групповой эгоизм);
- 22) известны неудачные примеры проведения такой реформы;
- 23) неформальный лидер коллектива настроен против перемен.

Необходимо сказать и о достоинствах сопротивления изменениям. В определенных ситуациях оно приводит к тому, что менеджмент еще раз тщательно анализирует предлагаемые планы, оценивая их адекватность реальной ситуации. Работники действуют как часть системы контроля реальности планов и поддержания равновесия. Сопротивление может помочь определить конкретные проблемные области, дать менеджеру информацию об установках сотрудников по определенным вопросам, а сотрудникам — возможность выплеснуть эмоции и поощрить их к осознанию сущности изменений.

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям бывают: предоставление информации, участие и вовлечение, переговоры и соглашения, манипуляция, принуждение.

- 1) образование и передача информации — открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет персоналу убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены;
- 2) привлечение подчиненных к принятию решений. Дает возможность персоналу, который может оказывать сопротивление, свободно выражать свое отношение к новшествам;
- 3) облегчение и поддержка — средства, с помощью которых персоналу легче вписываться в новую обстановку. Возможны дополнительная профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала, чтобы он мог справиться с новыми требованиями;
- 4) материальное и моральное стимулирование. Включает повышение оплаты труда, обязательство не увольнять сотрудников и т.п.;
- 5) кооптация. Означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств;
- 6) маневрирование — выборочное использование информации, предоставляемой работникам, составление четкого графика мероприятий;
- 7) поэтапность преобразований, дающая возможность постепенного привыкания к новым условиям;
- 8) принуждение — угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы, назначения на новую должность.