

4. Сопротивление изменениям

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ ПО ДЖОНУ КОТТЕРУ И ЛЕОНАРДУ ШЛЕЗИНГЕРУ

ПРИЧИНА	РЕЗУЛЬТАТ	РЕАКЦИЯ
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей стратегии	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Эгоистический интерес

- является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущей каждому человеку: люди, в силу своей человеческой природы, ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение, вследствие его универсальности и естественности, не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

Неправильное понимание целей стратегии

- обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Причиной часто является отсутствие достаточной информированности относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

Различная оценка последствий осуществления стратегии

- связана с неоднозначным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии как для организации, так и для внутриорганизационных групп. При этом «стратеги» часто считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в преимуществах как для организации, так и для каждого служащего от реализации стратегии.

Низкая терпимость к изменениям

- присуща некоторым людям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно для случаев внедрения новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности и т.п.

ВИДЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от восприятия

- негативного,
- либо позитивного.

Личными барьерами, вызывающими сопротивление, являются:

- боязнь неизвестного
- желание гарантий
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь
- не вовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц
- угроза сложившимся на старом месте социальным отношениям
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

- пассивность сложных организационных структур, трудность непосредственных изменений в мышлении из-за сложившихся социальных норм
- внутренняя зависимость подсистем, которая может привести к тому, что одно внештатное изменение затормаживает развитие целого проекта
- сопротивление при передаче привилегий определенным группам и возможное изменение в сложившейся системе распределения властных полномочий
- прошлый негативный опыт, связанный с организационными изменениями
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным извне

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

- всеобщая склонность к сопротивлению любым переменам, апатия к инициативам
- недостаток вовлеченности
- недоверие к мотивам, вызвавшим перемены

СОЦИАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

- окружение и групповые нормы
- наличие формальных и неформальных коммуникаций
- социальный статус и роль
- субкультура, контркультура

Методы преодоления сопротивления изменениям, предложенные Э. Хьюзом

- 1. Учет причин поведения личности в организации:**
 - принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;
 - демонстрировать получение индивидуальной выгоды.
- 2. Значение авторитета руководителя:**
 - достаточный авторитет - формальный или неформальный;
 - достаточные власть и влияние.
- 3. Предоставление информации группе:**
 - соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.
- 4. Достижение общего понимания:**
 - общее понимание необходимости изменений;
 - участие в поиске и трактовке информации.
- 5. Чувство принадлежности к группе:**
 - общее ощущение причастности к изменениям;
 - достаточная степень участия.
- 6. Авторитет группы для ее членов:**
 - согласованная групповая работа для снижения противодействия.
- 7. Поддержка изменений лидером группы:**
 - привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).
- 8. Информированность членов группы:**
 - открытие каналов связи;
 - обмен объективной информацией;
 - знание достигнутых результатов изменения.

Методы преодоления сопротивления изменениям, предложенные Дж. Коттером и Л. Шлезингером

информирование и общение;

участие и вовлеченность;

помощь и поддержка;

переговоры и соглашения;

манипуляции и кооптации;

явное и неявное принуждение.

Подход	Ситуация	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений	Может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и, тем не менее, можно потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид	Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами изменений

Задание 4

С помощью каких методов можно преодолеть сопротивление переменам в организации?

Проведите сравнительный анализ и обозначьте область применения данных методов в знакомой вам организации? Почему же, несмотря на известность этих методов, программы изменений часто терпят неудачу? Приведите необходимые обоснования.

ИННОВАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

система действий и поступков,
совершаемых работниками в
процессе осуществления
нововведений и выражающих
их реакцию на эти
нововведения

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТИПЫ УЧАСТНИКОВ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Иноваторы	Предлагают и отстаивают собственные идеи, причем часто могут идти на конфликт, чтобы протолкнуть их. Они не всегда видят реальные возможности для внедрения предложений, потому что уже увлечены новым. Иногда им важно помочь осознать свое инициативное предложение в сопоставлении с широким фронтом работ по их внедрению. Нередко оказывается, что их инициативные предложения сразу же мельчают в сопоставлении с крупномасштабными задачами. Поэтому руководителю подразделения очень важно формировать у них панорамное видение ситуации.
Энтузиасты	Принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности.
Сторонники	Быстро воспринимают новое, когда убеждаются в его важности. Именно на них необходимо опираться руководителю, если он хочет, чтобы инициативные предложения были внедрены. Но, создавая команду единомышленников, он обязательно должен быть уверен в аргументированности нововведений.
Колеблющиеся	Работники, которые либо недопонимают значимость инноваций, либо видят больше «минусов», чем «плюсов». Им бывает трудно оценить нововведение, поскольку они плохо понимают его смысл или, наоборот, легко оценивают как противоречивое, стремясь разглядеть в первую очередь то, что не соответствует принятым меркам. Чаще всего эти работники являются эрудированными, а потому к их мнению всегда прислушиваются и остальные. Следовательно, руководителю, который

**Нейтрал
ы**

Безразлично относятся к новым предложениям. Они не склонны верить на слово полезному предложению. Но проявление безразличия тоже может быть определенной позицией: если они никак не относятся к новым идеям, то это свидетельствует о том, что они не поддерживают новое. При некоторых условиях они могут занять конформистскую позицию, подпадая под влияние тех, кто только делает вид, что перестроился, а на самом деле хочет оставить все старое. Поэтому руководителю важно понимать, при каких условиях они могут выступить против.

Скептики

Ищут в нововведениях прежде всего негативные последствия. Однако они, как правило, не предпринимают никаких практических шагов, чтобы помешать. Будучи по натуре всегда так настроенными к любому новому делу, они могут со временем и принять нововведение как нечто неизбежное, но все же под давлением мнения большинства. Поэтому руководитель, опираясь на команду единомышленников, может сформировать сильное позитивное мнение по отношению к нововведениям, которое заставило бы скептиков по-новому посмотреть на проблемы их внедрения.

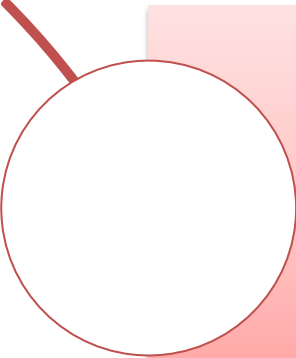
**Консерва-
торы**

Оказывают сопротивление новому. У них доминирует традиционализм при восприятии нововведений. Они могут воспринимать новое только тогда, когда оно становится традицией. Характер мышления не позволяет им ориентировать себя на новое, а поэтому они уютнее чувствуют себя в спокойной, привычной обстановке. С такими


ИННОВАЦИОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ

деятельность,
направленная на
претворение инноваций
В ЖИЗНЬ

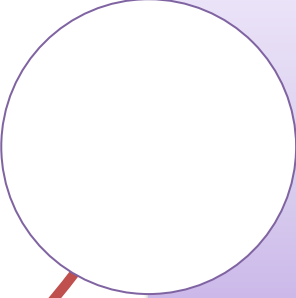
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ ИННОВАЦИЙ



1. Чтобы оптимизировать коммуникации, следует рационализировать их совокупность на всем инновационном пути, либо оптимизировать значительные участки этого пути. Для решения такой задачи необходимо с системных позиций подходить к выбору коммуникативных отношений, структуризации управления, к проектированию взаимосвязанных процессов движения ресурсов в инновациях.



2. Построение коммуникативных отношений в инновационной системе осуществляется не столько менеджерами, сколько другими работниками.



3. Возникающие издержки коммуникаций на протяжении всего инновационного процесса можно рассматривать как плату за партнерство субъектов инновации. Чем выше способность инновационной системы к адаптации в условиях все возрастающей неопределенности окружающей среды, тем более эффективны инновационные коммуникации.

ИННОВАЦИОННАЯ МОБИЛИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Глава фирмы должен иметь **команду единомышленников**, которая могла бы стать «локомотивом» мотивационной мобилизации всего персонала в реализации ключевых факторов успеха.

Вся команда топ-менеджеров должна иметь **объективные представления** о том, что происходит в каждом рыночном сегменте фирмы, причем в динамике.

Вся команда должна уметь владеть инструментарием отработки **траекторий развития фирмы**, т.е. формировать и наращивать определенные конкурентные преимущества в тех или иных рыночных сегментах под те или иные стратегии.

Важно отслеживать **темпы развития** отрасли, товара или услуги, спроса на них, изменения конкурентной среды по тем критериям, которые дают возможность позиционировать фирму на рынке.

Важно представлять также и то, какие **ключевые компетенции** следует развивать топ-менеджерам, менеджерам среднего звена и специалистам подразделений, чтобы достойно отвечать на вызовы конкурентной среды в тех или иных рыночных сегментах.

Главной ценностью должны стать представления о том, что обеспечение всему персоналу холдинга долговременной гарантии занятости возможно только в том случае, если все станут **клиентоориентированными**, работая на удовлетворение потребностей покупателей услуг и товаров, которые необходимо периодически отслеживать в той мере, в какой растет конкуренция.

Для того чтобы обеспечить инновационную мобилизацию персонала, необходимы серьезные успехи в формировании **портфеля заказов**, если фирма работает по этой маркетинговой схеме. А значит, важна особая подготовка сейлз-менеджеров, которые напрямую работают с потенциальными заказчиками, обеспечивая «заделы» на будущее. Они создают прочные тылы фирме. И только в этом случае персонал может работать на перспективу. Иначе глава фирмы будет вынужден выбирать стратегию выживания и обороны от конкурентов, что неминуемо приведет ее или к краху, или к смене бизнес-позиций.