

<b>ЗМ2</b>	<b>Адміністрування змін</b>
T 2.1	<p><i>Методи подолання опору змінам.</i></p> <p>Природа і феномен опору змінам.  Виникнення опору.  Особистісні та структурні бар'єри у сприйнятті змін.  Завдання, методи, механізми та інструменти управлінського змісту у подоланні опору змінам.</p>

## **1 Опір змінам та його наслідки для організації**

Зміни в організаціях завжди супроводжуються опором. Обидва ці явища можна назвати універсальними. І хоча організаційний опір у випадках проведення змін неминучий, він, проте не є винятково негативним явищем, як його нерідко трактують. По суті, організаційний опір є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок. Це одне з природних явищ життя організації, якого потрібно не уникати, і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для більше ефективного керування змінами.

Опір виявляється у непередбачених відстрочках, додаткових витратах і нестабільності процесу стратегічних змін. Непередбачені затримки впровадження сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими. Спроби саботувати зміни усередині організації чи втопити їх у потоці інших важливих справ є особливо характерними для бюрократичних установ. При цьому після здійснення змін відзначається відставання в одержанні результатів від них. Зміни повільно приносять очікувані плоди, але в таких організаціях пов'язують ефект, отриманий від змін, з раніше існуючими порядками.

Люди чинять опір змінам по **трьох основних причинах**: невизначеності, відчуттю втрат і переконанню, що зміни нічого гарного не принесуть. Поняття невизначеності не має потреби в поясненнях. Людина може підвищено реагувати на зміни просто тому, що він або вона не знає, які будуть їхні наслідки. Коли людина підозрює загрозу своєї захищеності, вона реагує свідомо або несвідомо, виражаючи своє негативне відношення до змін або проявляє дисфункціональне поведіння в період здійснення змін.

Другою причиною опору є відчуття, що зміни приведуть до особистих втрат, тобто меншого ступеня задоволення якої-небудь потреби. Наприклад, робітники, зайняті у виробництві, можуть вважати, що нововведення в технології, як наприклад, високий рівень автоматизації, приведуть до звільнень або порушення соціальних відносин. Як відзначає Лоренс: «Насправді співробітники чинять опір не нововведенням у технології, а змінам у соціально - людських відносинах, які, як правило, супроводжують технічний прогрес». Вони можуть вважати, що нововведення зменшать їхні повноваження в прийнятті рішень, формальну або неформальну владу, доступ до інформації, автономію й привабливість роботи, що доручена їм. Третя причина опору - це переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною. Люди можуть думати, що плановані зміни не вирішать проблем, а лише помножать їхнє число. Наприклад, керівник може вважати, що запропонована автоматизована інформаційна система керування буде занадто складної для користувачів або що вона буде запроваджувати не той тип інформації. Аналогічним чином - і дуже часто - керівник може почувати, що проблема зачіпає не тільки його функціональну область, а також й іншу - тож нехай і проводять зміни в тім підрозділі.

Безконфліктне впровадження змін в умовах співробітництва всього колективу є скоріше виключенням, ніж правилом. Занадто по-різному оцінюються зміни з боку вищого керівництва підприємства (для нього це нові шанси) і з боку його співробітників (для них зміни асоціюються з небезпекою). Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Воно проявляється як у формі пасивного, більш-менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від впровадження нововведень). Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

**До особистих бар'єрів відносяться, наприклад:**

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під погрозою виявляється власне робоче місце;

- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- погроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у перетворенні осіб, яких зачіпають зміни;
- брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані "побіжно".

**В якості бар'єрів на рівні організації виступають:**

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна "несинхронізована" зміна затримує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому "балансі влади";
- минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Цей перелік показує, що вже на стадії концептуальних розробок у плановому порядку може бути врахована реакція персоналу на зміни. Разом з тим підходи до перетворень з розрахунком на участь колективу, незважаючи на перевагу, обертаються занадто великими втратами часу до того, як прийняті міри дадуть результат. Тому якщо буде потреба швидких і радикальних змін повинні передбачатися й тверді заходи.

Причини опору можна систематизувати (табл. 1). Ця систематизація дозволяє з'ясувати, які групи й індивіди будуть пручатися стратегічним змінам і з яких причин.

Таблиця 1. Причини опору змінам

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план	Чутки

	змін	
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
Низька терпимість до змін	Побоювання людей, що вони не мають необхідні навички або вміння	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу

Для більш повної картини про питання опору персоналу, варто привести характеристики до наведених в таблиці 1 причин опору змінам:

- Егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди опираються зміні на рівні організації. Це пов'язане з тією або іншою мірою егоїзму, властивого кожній людині: люди внаслідок своєї людської природи ставлять свої власні інтереси вище інтересів організації. Таке поведінка в силу його універсальності й природності не дуже небезпечно, однак його розвиток може привести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна не могла бути здійснена. Неправильне розуміння цілей і стратегії змін звичайно виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною тут є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низький.

- Різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери й службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації й для внутріорганізаційних груп. При цьому «стратегі» часто не виправдано вважають, що службовці бачать переваги реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожний має відповідну інформацію, щоб переконатися в її перевагах, як для організації, так і для кожного службовця від реалізації стратегії.

- Деякі люди мають низьку терпимість до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть навчитися новим навичкам або новій роботі. Такий опір найбільш характерний при впровадженні нових технологій, методів продажу, форм звітності й т.п.

Багато що з названих причин опору змінам виникають із людської природи.

Однак на них впливає життєвий досвід (наприклад, позитивні або негативні наслідки попередніх змін). Люди, що випробували на собі масу непотрібних змін (наприклад, частих, але марних реорганізацій) або яким завдали шкоди змінами, на перший погляд корисними, звичайно стають дуже підозрілими. Це дуже важливо. Причини невдач часто шукають у внутрішньому опорі, хоча вони можуть бути іншими, наприклад поганий вибір нової технології або невідповідні організаційні умови для її застосування. У таких випадках опір змінам — лише симптом, причину якого варто виявити й усунути. Крім того, характери людей розрізняються за опором змінам і здатності пристосовуватися до них. На жаль, хоча це й не дивно, ті, хто найбільше мають потребу в змінах, часто більше всіх їм опираються. Це може стосуватися окремих людей (як робітників, так і керівників), груп, організацій і навіть цілих людських співтовариств.

Для здійснення діагностики опору застосовується **модель „Силового поля”**.

**«Силове поле»** — аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, їх придушують. Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією, з поведінки людей, заснованої на їхніх оцінках, способі мислення, системі цінностей, або в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до продуктивних змін. Модель «силового поля» представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма факторами, які «залишають усе в тій формі, як є» . Щоб просунутися до мети, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. На рис. 1 представлено модель силового поля.

Досягнення змін є ні чим іншим, як пересуванням лінії рівноваги у бік мети. Це може бути досягнуте за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсунення стримуючих сил або комбінації цих мір.

**Щоб провести аналіз силового поля, слід:**

1. Визначити питання.
2. Уточнити його: у контексті теперішньої ситуації; у контексті бажаної ситуації.
3. Провести інвентаризацію рушійних сил і стримуючих факторів (ними

можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище й т.д.)

4. Визначити сили, які, можливо, можуть усунути або нейтралізувати сили опору або створити рушійні сили.

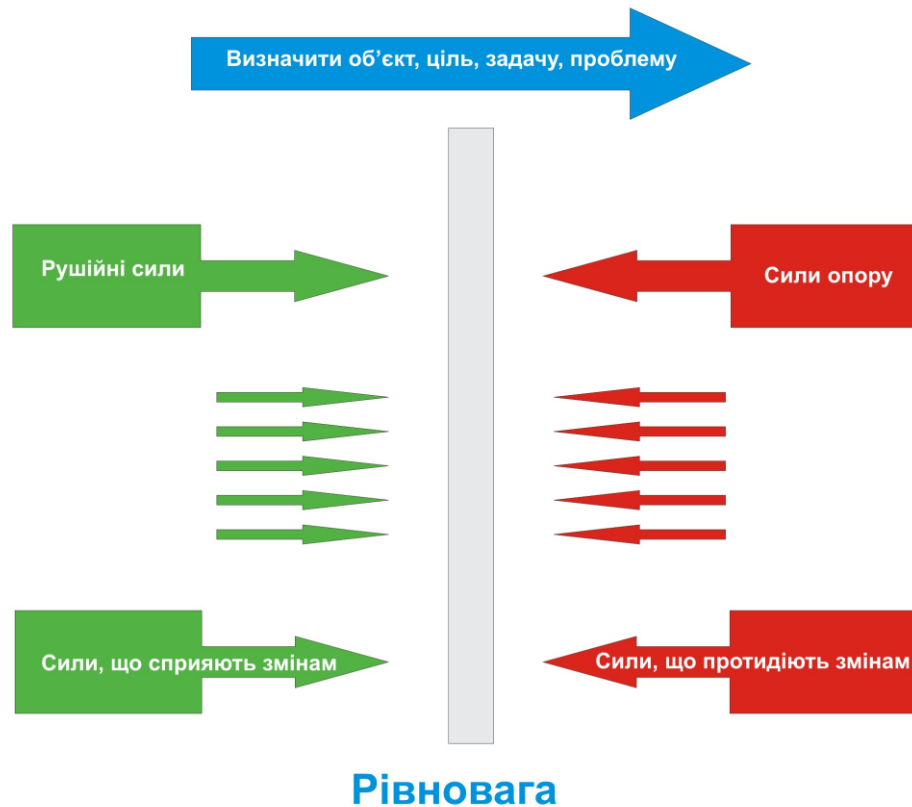


Рис.1. Модель аналізу «силового поля»

При одному тільки посиленні рушійні сили можуть дуже добре стимулювати зміни, але при цьому також відбувається й зростання напруги за рахунок появи нових сил опору. Відсуваючись, сили опору можуть викликати напруга на нижніх рівнях, і його вплив може бути більше стабільним. Якщо рушійні сили змін були посилені, цей новий рівень часто має потребу в постійній і стабільній підтримці, або ефект змін може бути загублений.

Додатковим інструментом, що полегшує проведення аналізу силового поля, служить аналіз зацікавлених сторін. На відміну від рушійних сил або сил опору, що мають, як правило, пряме відношення до змін, представники так званих «зацікавлених сторін» - конкретних осіб, груп або організацій, побічно виграють або програють від зміни ситуації. Ці «зацікавлені сторони» також можуть перебувати як усередині, так і поза організацією, і активна робота з ними

може підсилити безпосередні рушійні сили змін, або послабити дія сил опору.

Якщо при впровадженні змін керівниками були зважені всі ризики й передбачені рішення можливих труднощів на рівні менеджменту, то фактор, який не можна ігнорувати, - людський фактор. Саме людський аспект в організаційних змінах є фундаментальним, тому що поведження людей в організації в підсумку визначає, що можна змінити і яку це дасть користь. Співробітники повинні розуміти, хотіти й мати можливість запровадити в життя зміни, які, на перший погляд, можуть здаватися чисто технічними або структурними, але надалі можуть вплинути на них певним чином.

**Отже, що змінює організацію змінює й людей, в ній працюючих:**

- вони повинні здобувати нові знання,
- одержувати більше інформації,
- вирішувати нові завдання,
- удосконалювати навички й уміння,
- міняти робочі звички, цінності й відношення до справ в організації.

Зміни в цінностях і відносинах необоротні, оскільки без них неможливі які-небудь реальні зміни.

При сучасному темпі соціального й технологічного прогресу потрібно, щоб за якісь десять років людина змогла пристосуватися до таких змін, на які в минулому витрачалося життя декількох поколінь. Організаціям доводиться працювати в умовах постійного стресу, що служить гарним середовищем для прояву симптомів, які деякі фахівці з якості називають «ознаками корпоративного божевілля» - маніакального прагнення до кращої орієнтації в кризовій обстановці, урізанню витрат й, нарешті, до проведення нескінченних нарад, що закінчуються констатацією відсутності помітних позитивних результатів. Отже, при впровадженні змін потрібно не придушувати опір співробітників, що в результаті приводить до їхньої пасивності, а, навпаки, сприяти їхній мобілізації до досягнення цілей. Виходить, що на порядку денному розташоване завдання адаптації співробітників до змін, що відбуваються, в організації. Фактично, якщо потрібні зусилля, спрямовані на придушення опору змінам, то це вже слідство допущених помилок. Але найнеприємніше в цій

ситуації це те, що час, відведений для ефективних дій, можливо вже упущено, тобто мінімізувати опір співробітників треба було раніше.

Керівництво організації зобов'язане заздалегідь передбачити заходи, спрямовані на адаптацію працівників і керівників нижчої ланки до тих змін, які воно має намір впроваджувати. Незважаючи на зовнішню простоту цього формулювання, з нього випливає чимало важливих висновків.

Адаптацію до змін часто вважають винятково індивідуальним процесом, що є оманною. Насправді, будь-які зміни в організації відбуваються на трьох рівнях: індивідуальному, колективному й організаційному.

**Індивідуальний рівень.** Зіштовхнувшись зі змінами, людина змушена вирішувати кілька проблем. Спочатку він повинен виробити власну думку щодо доречності і якості пропонованих змін. Якщо він визнає необхідність змін, то, незважаючи на почуття незахищеності, що виникає в результаті втрати звичних виробничих відносин, він буде готовий прикласти значні зусилля для освоєння нових знань і навичок, які від нього потрібні в умовах, що змінилися. Далі, йому варто зрозуміти, як ставляться до нових змін його колеги. Це необхідно для того, щоб оцінити, чи не викличе він невдоволення з їх боку, приймаючи або, навпроти, відкидаючи ці зміни. Таким чином, він втягується в гру узгодження або нав'язування думок, у результаті якої, в остаточному підсумку, формується «колективна позиція».

Нарешті, йому буде потрібно підкоритися новим методам роботи, які найчастіше виявляються не до кінця відпрацьованими. Іншими словами, на індивідуальному рівні будь-які зміни в організації можуть бути уподібнені скачкам з перешкодами, де маршрут з різноманітними бар'єрами обраний без узгодження з учасниками змагання.

**Колективний рівень.** Керівники часто схильні недооцінювати вплив з боку колег на прийняття або відкидання людьми пропонованих змін, що, незважаючи на свої перші враження, багато хто воліє поводити себе так, щоб, не втратити довіру товаришів по службі, і тільки згодом і на превелику силу міняють свої оцінки зі страху бути відкинутими тією групою людей, у яку вони входять. Дослідження дозволяють думати, що прийняття змін приймає форму

деякого суспільного договору в умовах, коли існуюча практика роботи вже себе дискредитувала, а нові альтернативи вітаються. Причому в більшості випадків цей договір приймається під тиском або, принаймні, з мовчазного схвалення неформальних лідерів колективу.

**Організаційний рівень.** Крім власних поглядів на передбачувані зміни й випробовуваний тиск із боку колег, людині доводиться також пристосовуватися до тієї організаційної структури, у рамках якої він працює. Тобто поряд з тими технічними й організаційними коштами, які буде потрібно впровадити, йому також доводиться враховувати дії керівництва із пропаганди й просування змін. Нова структура, нові концепції якості, зміни в структурі звітності, перебудова виробництва, впровадження нових технологій, удосконалювання виробничих процесів, перебудова горизонтальних зв'язків усередині підприємства, змінені процедури - от неповний перелік тих організаційних аспектів реорганізації, які необхідно проробити, випробувати, налагодити, освоїти, оцінити, і при необхідності виправити й задокументувати. У силу того, що ці аспекти перебудови простіше піддаються оцінці, керівники підприємств найчастіше концентрують свою увагу саме на них, випустивши з уваги два інших виміри проведених змін.

Насправді всі перераховані три рівні взаємозалежні, і будь-які порушення в одному з них неминуче впливають на два інших. Ця взаємозалежність ускладнює завдання здійснення змін й, безумовно, слугує причиною щодо скромних досягнень у процесі змін компаній. Рішення подібних складних завдань виявляється під силу тільки тим менеджерам, які мають достатню гнучкість і рішучість.

Важливо помітити, що в науці не існує чітких правил подолання опору. Багато менеджерів недооцінюють розмаїття, з яким люди можуть реагувати на зміни в організації, який позитивний або негативний вплив ці зміни можуть робити на окремих людей і колективи. Однак все-таки існує ряд досить універсальних методів подолання опору стратегічним змінам. Дані методи і їхні характеристики консолідовані в таблиці 2.

Таблиця 2. Методи подолання опору змінам.

Підхід	Цей підхід звичайно використовується в ситуаціях:	Переваги (достоїнства)	Недоліки
Інформування й спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації в аналізі	Якщо вам вдалося переконати людей, то вони будуть допомагати вам при здійсненні змін	Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо приймає участь велика кількість людей
Участь і зацікавленість	Коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору	Люди, які беруть участь, будуть відчувати почуття відповідальності за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, яку вони мають, буде включатися в план зміни	Цей підхід може займати багато часу
Допомога й підтримка	Коли люди опираються змінам через страх проблем адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не спрацьовує так добре при рішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим, вимагати великої кількості часу й проте зазнати невдачі
Переговори й угоди	Коли окремий службовець або група явно втрачають щонебудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного опору	Підхід може стати занадто дорогим, якщо він ставить метою домогтися згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляції й кооптації	Коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	Цей підхід може породжувати додаткові проблеми, якщо в людей виникне почуття, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	Коли необхідно швидке здійснення змін і коли ініціатори змін мають значну силу	Цей підхід відрізняється швидкістю й дозволяє перебороти будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін

Дані методи (табл. 2) були запропоновані в 1979р. Джоном Коттером.

Нижче представлено короткий опис їхнього використання:

1. **Інформування й спілкування** - один з найпоширеніших шляхів подолання опору здійсненню стратегії виражається в попереднім інформуванні людей. Знання про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити їхню необхідність і логіку. Процес інформування може містити в собі дискусії один з одним, групові семінари або звіти. На практиці це здійснюється, наприклад, шляхом проведення семінарів менеджером більш високої ланки для менеджерів нижчих рівнів. Іноді такі семінари-презентації можуть займати кілька місяців. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш підходяща, якщо опір стратегії ґрунтується на невірній або недостатній інформації, особливо якщо «стратегі» потребують допомоги супротивників стратегічних змін при їхньому здійсненні. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо її реалізація пов'язана з участю великої кількості людей.

2. **Участь й зацікавленість.** Якщо «стратегі» заохочують до участі в змінах потенційних супротивників стратегії на етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору. Прагнучи домогтися участі в здійсненні стратегічних змін, їхні ініціатори вислухують думку співробітників, залучених у цю стратегію, і згодом використають їхні поради. Багато менеджерів дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії. Іноді це носить позитивний характер, іноді — негативний, тобто деякі менеджери вважають, що співробітники завжди повинні брати участь у процесі здійснення змін, у той час як інші вважають це безумовною помилкою. Обидві позиції можуть створювати ряд проблем для менеджера, тому що жодна з них не є ідеальною.

3. **Допомога й підтримка.** Підтримка може здійснюватися через надання вільного часу службовцем для навчання новим навичкам, можливості бути вислуханим й одержати емоційну підтримку. Допомога й підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння людей. Колишні суворі менеджери звичайно ігнорують подібні види опору, недооцінюють ефективність такого способу боротьби з ним. Основний недолік цього підходу складається в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим й, проте, часто зазнає невдачі. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто

немає, то використовувати методи підтримки не має сенсу.

4. **Переговори й угоди.** Ще один шлях боротьби з опором складається в стимулюванні активних або потенційних супротивників зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітникові більше високу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання. Переговори доречні в тому випадку, коли ясно, що хтось губить багато у результаті зміни й при цьому може чинити сильний опір. Досягнення угоди — порівняно легкий спосіб уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим. Особливо в той момент, коли менеджер дає зрозуміти, що готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому випадку він може стати об'єктом шантажу.

**Маніпуляції й кооптації.** У деяких ситуаціях менеджери намагаються сховати свої наміри від інших людей за допомогою маніпуляцій: виборчого використання інформації й свідомого викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції — кооптація. Кооптація особистості має на увазі надання їй бажаної ролі при плануванні й здійсненні змін. Кооптація колективу — надання одному з його лідерів і комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні й здійсненні змін. Це не є формою участі, тому що ініціатори зміни намагаються одержати не пораду кооптуємих, а тільки їхню підтримку.

При певних обставинах кооптація — відносно дешевий і легкий спосіб домогтися підтримки окремого індивідуума або групи службовців; більше дешевий, чим переговори, і більше швидкий, чим участь. Він має й ряд недоліків. Якщо люди почувають, що їх просто дурять, щоб вони не опиралися змінам, що з ними поводяться не на рівні, то їхня реакція може бути вкрай негативною. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використають свої можливості впливати на організацію й реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще більш істотними. Більшість людей, імовірно, негативно сприйме те, що вони вважають нечесним поведінням і неправдою. Більше того, якщо менеджер буде й надалі користуватися репутацією маніпулятора, то він ризикує втратити

можливість використати такі необхідні підходи, як утворення, спілкування, участь і залучення. Це може зіпсувати його кар'єру. Наявний й неявний примус. Менеджери часто переборюють опір шляхом примусу. В основному вони змушують людей підкоритися стратегічним змінам шляхом схованої або явної погрози (загрожуючи втратою роботи, можливості просування й та ін.), реального звільнення, переводу на більш низькооплачувану роботу. Так само як і маніпуляція, використання примуса — це ризикований процес, тому що люди завжди опираються нав'язаній зміні. Однак у ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може стати єдиним варіантом для менеджера.

З моменту опублікування статті Коттера й Шлезингера пройшло більше двадцяти років. За цей час практика організаційних змін в американських і західноєвропейських компаніях виявила небезпеку й недоліки методів, заснованих на примусі й маніпулюванні. З'явилася велика кількість робіт, що розвивають ідею організації, що навчається. Безумовно, ці ідеї цікавлять своїм гуманним підходом до людей і потенційно високою ефективністю, але варто враховувати, що ці методи вимагають більших витрат на навчальні й розвиваючі програми, залучення для свого здійснення висококласних фахівців і ніколи не дають віддачі при формальному й непрофесійному підході.

Керівники повинні розвинути в собі навички точно оцінювати ситуацію й вибирати найбільш підходящий метод для успішного проведення програми змін, за допомогою якого буде можливим зменшити або повністю усунути опір співробітників компанії.