

Грязнов Сергей Александрович

канд. пед. наук, доцент

ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»

г. Самара, Самарская область

УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПЕРЕМЕНАМ

Аннотация: современная деловая среда сталкивается с изменением рыночных тенденций, глобализацией и технологическим прогрессом, поэтому организациям приходится постоянно пересматривать свои процессы, стратегии и культуру. Однако при внедрении изменений одной из самых больших проблем, с которыми сталкивается организация, является сопротивление со стороны ее сотрудников. В статье исследуются причины сопротивления, а также предложены способы его преодоления, в частности, рассмотрена роль организационной справедливости в подготовке сотрудников к предстоящим изменениям.

Ключевые слова: организация, внедрение изменений, подготовка к переменам, психология сопротивления, психология труда.

Процессы изменений в организациях сложны и требуют тщательно продуманных стратегий, без которых усилия по внедрению изменений потерпят неудачу. Одной из наиболее серьезных причин неудач является сопротивление изменений сотрудниками организации. Следовательно, грамотное управление сопротивляющимся отношением сотрудников считается исключительно важным для успеха в осуществлении изменений.

Сопротивление сотрудников организации переменам – это скрытое или открытое нежелание адаптироваться к изменениям. Сопротивление переменам не является новой концепцией, первое упоминание этого термина появилось в статье Курта Левина (1947) в разделе «Постоянство и сопротивление переменам» [1]. Несмотря на то, что контекст отличался от фактического использования этого термина, он обозначил понятие «сопротивление переменам» и позднее привел к появлению множества статей и книг, посвященных этой теме.

Существует множество причин, по которым сотрудники сопротивляются организационным изменениям, однако среди них можно выделить несколько наиболее распространенных:

– недоверие и неуверенность. Недостаток доверия к тем, кто осуществляет изменения, является одной из наиболее упускаемых из виду причин внутреннего сопротивления изменениям в корпоративных организациях;

– эмоциональные реакции. Изменение статус-кво является сложной задачей. Люди склонны эмоционально реагировать на нарушения своего привычного распорядка – это естественная и неизбежная реакция. Здесь можно использовать модели управления, которые фокусируются на эмоциональных реакциях на изменения (кривая изменений Кюблера-Росса или модель перехода Бриджеса) [2]. Обе модели демонстрируют, что перемены могут привести к чувству утраты. Таким образом, инициаторы перемен должны быть готовы управлять этими эмоциями и мотивировать сотрудников к принятию изменений. Следовательно, к сопротивлению переменам следует относиться с определенным сочувствием, признавая, что они могут вызвать широкий спектр эмоциональных реакций;

– недостаток обучения и ресурсов помощи. Сопротивление изменениям часто возникает, когда сотрудники неподготовлены к адаптации и внедрению новых процессов из-за недостаточной квалификации и отсутствия ресурсов поддержки. Следовательно, необходимо: обеспечить адаптацию, переквалификацию и повышение квалификации; предоставить ресурсы поддержки самопомощи; правильно распределить ресурсы;

– страх неудачи. Люди не поддерживают перемены, если они не уверены в своих способностях к ним адаптироваться. Так, если компания внедряет новую программную систему, сотрудники должны знать, как перенести в нее уже существующую информацию, а также как максимально эффективно использовать новую систему в будущем. Кроме того, после пройденного обучения сотрудники должны чувствовать себя комфортно, применяя полученные знания. Для этого необходимо предоставить достаточное количество практического опыта, чтобы

они могли развивать и тестировать новые навыки, прежде чем произойдут изменения;

– отсутствие диалога по поводу изменений. Прежде чем инициировать изменения, следует запланировать несколько коммуникационных действий, таких как объявление об изменении, обсуждения в небольших группах, индивидуальные встречи и методы сбора отзывов. Кроме того, крайне важно обеспечить постоянную мотивацию на протяжении всего процесса изменений (например, используя Теорию 8-шаговых изменений Коттера);

– нереалистичные сроки. Необходим баланс между созданием чувства срочности и предоставлением времени для перехода (изменения не должны происходить слишком быстро). Целесообразно составить график реализации изменений (действие – срок). Отклонение от графика будет являться сигналом для принятия дополнительных шагов, необходимых для облегчения перехода;

– организационная культура и нормы. Наиболее сильное сопротивление изменениям возникает тогда, когда существующая корпоративная культура и нормы глубоко укоренены в организации. Поэтому руководителям следует активно развивать адаптивную, гибкую, открытую и ориентированную на обучение культуру, а также подавать личный пример.

Успех усилий по осуществлению изменений во многом зависит от формирования организацией отношения сотрудников к изменениям (способности справляться с переменами) путем соответствующей подготовки. Например, восприятие организационной справедливости сильно влияет на убеждения, отношения, намерения, поведение и эмоции сотрудников. Так, если сотрудники считают, что руководство справедливо относится к распределению вознаграждений (распределительная справедливость), ведет открытую политику (процедурная справедливость) в отношении вознаграждений и справедливо в процессе коммуникации относительно распределения и процедур (интерактивная справедливость), они с большей вероятностью продемонстрируют готовность к изменениям. Кроме того, если сотрудники чувствуют, что организация оказывает им

поддержку, они скорее всего ответят взаимностью (воспринимаемая организационная поддержка), тем самым развивая позитивное отношение в контексте организационных изменений. Другими словами, если сотрудник чувствует, что руководство относится к нему положительно, он, скорее всего, будет мотивирован, лоялен к организации и готов принять ее изменения – это так называемый социальный обмен «лидер- член группы», который способен привести процесс реализации изменений к успеху.

Чтобы сделать процесс изменений успешным, руководство должно рассматривать сопротивление не как препятствие, а как возможность изучить его и впоследствии уменьшить. Поэтому необходимо подчеркнуть роль организационной справедливости в преодолении сопротивления сотрудников через призму отношений социального обмена «лидер – член группы». Если руководство соблюдает открытость и справедливость в процедурах и процессах распределения, то принцип справедливости будет распространен на всю организацию, что сформирует положительное восприятие сотрудников в обеспечении открытости для изменений [3].

В понятии социальный обмен «лидер – член группы» слово «обмен» указывает на то, что это двусторонние отношения с взаимными результатами. Качество отношений между руководителем и его сотрудником, а также продолжительность периода таких отношений определяют межличностное взаимопонимание обеих сторон. Если качество отношений будет высоким, между сторонами будет больше доверия, уважения, взаимопонимания и обмена информацией. С другой стороны, некачественные отношения приводят к снижению уровня доверия, формальности в отношениях между сотрудником и руководителем, одностороннему влиянию и манипуляции. Внимание организации к справедливому распределению и процессуальной справедливости будет стимулировать организационную поддержку, что поднимет отношения «лидер – член группы» на более высокий уровень и впоследствии минимизирует сопротивление изменениям.

Таким образом, учитывая скорость и обилие изменений, с которыми приходится сталкиваться организациям, а также множество последствий, которые неуправляемые изменения могут наложить на все участвующие стороны, всем организациям следует развивать навыки эффективного управления изменениями и сопротивления им.

Список литературы

1. Levin K. (1947) *Frontiers in Group Dynamics. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. Human Relations. Vol. 1 (2). Pp. 143–153.* DOI 10.1177/001872674700100201. EDN JMIRFD
2. Асаул А.Н. *Управление организационными нововведениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, И.Г. Мещеряков [и др.]; под ред. А.Н. Асаула. – М.: Юрайт, 2019. – 286 с. – EDN IVGACK*
3. *Психология труда, инженерная психология и эргономика: учебник для вузов / Е.А. Климов [и др.]; под ред. Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.Н. Солнцевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 661 с.*