

**Г. В. Серебрякова
И. В. Незамайкин**

Психология изменений



Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Государственный университет управления»

**Г. В. Серебрякова
И. В. Незамайкин**

ПСИХОЛОГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Учебное пособие

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2026

УДК 159.9
ББК 88.4я7
С32

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент, доцент
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова»
Д. К. Балаханова;

канд. экон. наук, доцент, доцент
Институт отраслевого менеджмента
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
И. К. Мусаелян

Серебрякова Г. В.
С32 Психология изменений : учебное пособие /
Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Чебоксары : Среда,
2026. – 176 с.

ISBN 978-5-908172-16-5

Учебное пособие посвящено рассмотрению эмоционально-психологического состояния сотрудников в процессе реализации изменений и описанию методических подходов к определению их поведения в период перемен. В работе интегрированы результаты теоретических исследований в области психологии эмоций и психологии личности с процессом управления изменениями. Материал содержит описание влияния личностных характеристик сотрудников на отношение к изменениям, стили управления сопротивлением, типологию сотрудников по отношению к изменениям, виды и причины сопротивления сотрудников, исследованы различные технологии и методы нейтрализации сопротивления. Материалы учебного пособия могут быть использованы в образовательном процессе, при подготовке и повышении квалификации управленческих кадров, а также в процессе управления современными социально-экономическими системами.

ISBN 978-5-908172-16-5
DOI 10.31483/a-10917

© Серебрякова Г. В.,
Незамайкин И. В., 2026
© ИД «Среда», оформление, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Раздел 1. СУЩНОСТЬ ПСИХОЛОГИИ ИЗМЕНЕНИЙ	8
1.1. Ключевые аспекты психологии изменений	8
1.2. Понятие «изменение»	9
1.3. Модели проектирования изменений	12
1.4. Виды и классификация изменений	13
1.5. Основные условия и этапы реализации изменений в организации	20
1.6. Анализ поля сил для определения масштабов и сложности осуществления изменений	28
Раздел 2. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ НА ИЗМЕНЕНИЯ	32
2.1. Изменения и психология эмоций	32
2.2. Эмоциональные реакции на изменения	35
2.3. Модель SCARF в управлении изменениями	36
2.4. Типология сотрудников по отношению к изменениям	42
2.5. Различия в восприятии изменений людьми в организации	48
2.6. Причины сопротивления сотрудников изменениям	51
2.7. Формы сопротивления сотрудников изменениям	57
2.8. Средства сопротивления сотрудников изменениям	60
2.9. Причины сопротивления по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру	64
Раздел 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА СОПРОТИВЛЕНИЯ	69
3.1. Типы сопротивления изменениям	69
3.2. Психологические модели исследования сопротивления изменениям	71
Раздел 4. МАНИПУЛЯЦИЯ И ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ	82
4.1. Характеристика типа поведения дезорганизаторов в процессе изменений	83
4.2. Особенности типа поведения манипуляторов в процессе изменения	84
4.3. Особенности коммуникативных манипуляции в процессе изменений	90

Раздел 5. УРОВНИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ.....	99
5.1. Характеристика уровней сопротивления изменениям.....	99
5.2. Слои сопротивления по Голдратту.....	103
5.3. Организационный уровень сопротивления изменениям.....	105
5.4. Групповой уровень сопротивления изменения.....	107
5.5. Индивидуальный уровень сопротивления изменениям.....	115
Раздел 6. МЕТОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЕМ.....	124
6.1. Методы управления сопротивлением при реализации изменений.....	124
6.2. Модели управления сопротивлением.....	129
6.2. Условия преодоления сопротивления.....	136
6.3. Технологии преодоления сопротивления изменениям.....	138
6.4. Выбор стиля лидера перемен.....	145
6.5. Факторы успеха управления изменениями.....	147
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	150
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	152
ЛИТЕРАТУРА.....	172

ВВЕДЕНИЕ

Управление изменениями – это поддержание равновесия подвижной конструкции. Достижение этого критически важного равновесия требует умения наладить диалог между лидерами – инициаторами изменений и сотрудниками, которые будут воплощать новую стратегию в жизнь.

Джинни Даниэль Дак

Мир постоянно меняется, изменения носят кардинальный, глубокий и необратимый характер, мир уже никогда не станет прежним. Треть навыков, востребованных сейчас, в ближайшем будущем потеряют актуальность и сменяются новыми. 85% видов деятельности, которые будут выполняться в 2030 году, еще не существуют.

В этих условиях у каждого сотрудника есть выбор:

– пытаться игнорировать изменения, и всегда оставаться в проигравших:

– адаптироваться к быстроменяющемуся миру, но всегда опаздывать;

– или научиться управлять изменениями, овладеть навыками – превращать проблемы в возможности, прирастить свою проактивность, и стать лидерами перемен – теми, потребность в которых с каждым годом будет расти.

Лидер перемен – это управленец новой формации, умеющий работать в режиме многозадачности, обладающий кросс-функциональным мышлением

Управление изменениями – это подход к трансформации организации, охватывающий все ее элементы: обновление бизнес-процессов; создание новых должностей; внедрение новых IT-продуктов для управления; создание новых подразделений; обновление технологий производства; запуск системы обучения сотрудников и т.д.

Для того, чтобы, действительно, стать лидером перемен, необходимо овладеть методами организации процессов взаимодействия со всеми заинтересованными группами, уметь создавать контент для поддержки процесса управления изменениями, формировать планы коммуникаций, разрабатывать промо-материалы, выстроить

стратегию обучения. Его самый важный навык – приобретать, связывать и комбинировать разные компетенции.

Специалист по управлению изменениями – это своего рода «универсальный солдат менеджмента», владеющий навыками коммуникативного и эмоционального управления, развитым стратегическим мышлением, которое позволит ему «мыслить немислимое».

Требования организаций к сотруднику смещается в область набора компетенций под решение новых, не всегда до конца изученных задач. Чем быстрее цифровизация проникает в различные сферы деятельности, тем более востребованной становится психологическая грамотность руководителя. От лидера перемен требуется умение выстраивать взаимоотношения с любым, даже самым токсичным сотрудником, проявление эмпатии по отношению к подчиненным, без которой найти грамотные способы выстраивания взаимоотношений становится невозможным.

Поскольку скорость и масштаб изменений постоянно увеличиваются, самой востребованной компетенцией управленца становится управление изменениями (рис. 1).

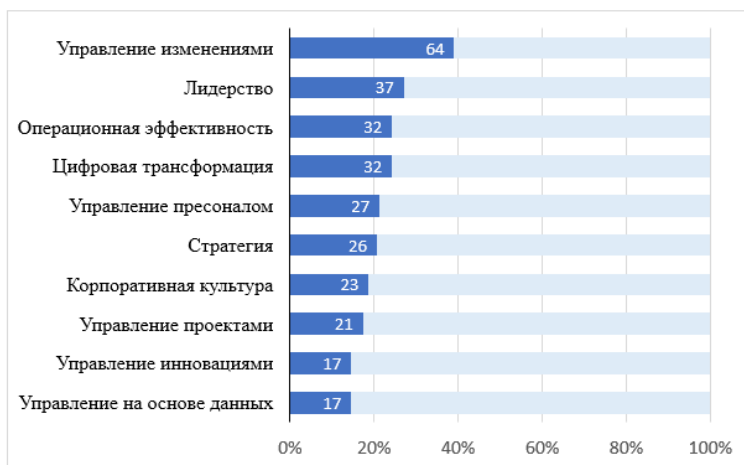


Рис. 1. Востребованные компетенции сотрудников, %

Специалист по управлению изменениями не только должен определять, что – как – почему нужно менять, но самое главное –

обладать эмоциональным интеллектом и глубокими знаниями психологии изменений. Без развития данных компетенций любое, прекрасно спланированное изменение так и останется проектом, который не будет реализован. Учитывая, что специалист по изменению должен обладать кросс-функциональным мышлением и являться «гибридным» специалистом, были проведены исследования, как следует интегрировать знания и методические подходы в области психологии личности, психологии эмоций к процессу управления изменениями.

Материалы учебного пособия обобщают значительный теоретический и методический материал, накопленный отечественными и зарубежными исследователями: Зуба А.Т., Кожевиной О.В., Салиенко Н.В., Широковой Г.В. и др.

Авторами данного пособия рассмотрены причины сопротивления сотрудников реализуемым изменениям, выявлен круг основных проблем, требующих ликвидации в процессе преобразований.

Представленный в учебном пособии материал содержит методические инструменты, необходимые к овладению специалистами по изменению, «чтобы быстро реагировать на изменения и прогнозировать результаты своих действий» [7].

Учебное пособие рекомендовано для широкого использования в учебном процессе высших учебных заведений по программам основного и дополнительного образования студентам и магистрантам по направлению «Менеджмент», аспирантам, преподавателям и специалистам-практикам, участвующим в разработке программ реализации изменений и снижения сопротивления сотрудников.

Раздел 1. СУЩНОСТЬ ПСИХОЛОГИИ ИЗМЕНЕНИЙ

1.1. Ключевые аспекты психологии изменений

Психология – это наука, изучающая закономерности возникновения, функционирования и развития психики, а также поведение людей и групп. Она исследует познавательные процессы (память, мышление), эмоции, мотивацию и личностные особенности.

Основная цель – понять, объяснить и прогнозировать поведение человека. Главные цели психологии – описывать, объяснять, предсказывать и контролировать поведение и психические процессы.

Психология изменений изучает, как люди адаптируются к новому, преодолевая стресс и сопротивление ради личностного роста или организационных преобразований. Перемены неизбежны, но вызывают страх из-за потери контроля и зоны комфорта. Адаптация включает прохождение через этапы принятия, требует гибкости мышления, поддержки и, часто, поэтапного формирования новых привычек.

Ключевые аспекты психологии изменений включают:

- 1) типы изменений: могут быть внешними (смена работы, переезд) и внутренними (трансформация ценностей);
- 2) почему возникают трудности: мозг стремится к стабильности, поэтому любое изменение воспринимается как стресс и угроза;
- 3) сопротивление: страх неизвестности и потери привычного комфорта – главные причины, по которым люди боятся перемен;
- 4) этапы адаптации: обычно включают шок, отрицание, гнев, принятие и, наконец, интеграцию нового опыта.

Поскольку изменение является неотъемлемой частью развития, необходимо исследовать инструменты управления изменениями, которые могут быть применимы на различных этапах управления развитием организации. Главенствующим стал принцип – «сохранение через развитие».

1.2. Понятие «изменение»

Развитие организации тесно связано с осуществлением организационных изменений, направленных на приращение потенциала организации и адаптации к изменениям внешнего окружения.

Организационное изменение – это осознанная деятельность по переходу организации из текущего состояния в будущее, предварительно описанное состояние и обеспечивающее ее развитие. Цель изменений – адаптация организаций к новым условиям бизнес-окружения.

Можно выделить четыре основных системообразующих фактора, которые определяют возможности развития организации:

- 1) цели и интересы лидеров – владельцев, менеджеров высшего уровня;
- 2) цели и интересы персонала;
- 3) требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации продукта (товара, услуги);
- 4) требования среды: экономические, политические, социальные, экологические, политические.

Все эти требования имеют разные источники, между ними, как правило, возникают противоречия, которые выявляют необходимость изменения и дальнейшего развития организации.

Организационные изменения имеют свои особенности:

- 1) изменение – природный феномен;
- 2) изменение происходит непрерывно и поступательно;
- 3) цель изменения – способствовать выживанию и росту;
- 4) выживание и рост зависят от адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды;
- 5) решения и деятельность организаций могут оказывать существенное влияние на окружающую среду;
- 6) обучение на основе опыта важно для успешной адаптации и изменения;
- 7) индивиды и организации изменяются как в общих, так и в уникальных направлениях.

Необходимость организационных изменений обусловлена нарушением равновесного состояния организации. Фактор нарушения равновесия вследствие появления противоречий выполняет роль своеобразного пускового механизма, инициирующего развитие. Анализ периодичности нарушения равновесия позволяет,

обеспечивать своевременное планирование предстоящих организационных изменений, приводящих производственную систему в относительно равновесное состояние, но на качественно новом уровне.

Управление изменениями опирается на следующие принципы:

1) *согласованность* – процессы изменений необходимо встраивать в текущую деятельность и управленческие процессы;

2) *спонсирование* – у программы изменений должна быть поддержка заинтересованными лицами, принимающими решения на всех уровнях организации, и наличие ресурсов, предназначенных для реализации программ;

3) *планирование, которое сопровождает* организацию выполнения программы изменений. Разработанные планы согласованы между основными участниками (спонсор, заказчик, получатель, исполнитель); цели, ресурсы, роли и риски разъяснены и уточнены;

4) *измерение результатов* – для осуществления изменений необходимо разработать и зафиксировать измеряемые индикаторы выполнения программных задач, определить порядок мониторинга реализации программы и информирования основных участников программы о достигнутых результатах;

5) *обязательство* – взаимоотношения участников программы организационных изменений должны строиться на уважении и доверии;

6) *структура поддержки* – реализация изменений должна строиться на системе поддержки и необходимом объеме ресурсов.

Розабет Мосс Кантер в качестве основного принципа успешного проведения изменений рассматривает «развитие понимания сути перемен и вовлеченности сотрудников в работу по реализации изменений».

Деятельность организаций противоречива, в ней сочетаются процессы организации и самоорганизации, хаоса и порядка, статики и динамики. Основная задача управления организацией – использование противоречий, возникающих между системообразующими факторами, превращение угроз в возможности для ее выживания, интеграции и развития. В зависимости от того, насколько лидерам перемен удастся решить эту задачу, организация оказывается эффективной или неэффективной.

Каждая организация имеет определенную локализацию в пространстве и времени, что предполагает наличие некоторых пространственно-временных границ (объективная природа). Все, что находится за пределами этих границ, представляется для организации как внешняя среда существования. Несмотря на то, что жесткость границ могут быть различными, любая организация, являясь открытой системой, находится в постоянном взаимодействии со средой. Кроме того, организация имеет управленческие границы, определяющие способ и стиль принятия решений, способы реагирования на организационные ситуации, особенности функционального поведения сотрудников и руководства (субъективная природа).

Стимулы для перемен на макро- и микроуровнях различны. На макроуровне преобразования связаны с новым оборудованием и продукцией, изменением стандартов, появлением новых правил и норм, проявлением тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления, новыми стратегиями, приобретенными программными продуктами. На микроуровне факторами перемен являются новые должности и структурные подразделения, реализация проектов, приход новых специалистов и руководителей, карьерные изменения, жалобы из различных инстанций и рекламации, снижение конкурентоспособности организации. Для того, чтобы организация сохраняла сбалансированное состояние, ей необходимо постоянно проводить мониторинг конгруэнтности состояний различных элементов, что позволит своевременно выявить и спроектировать систему организационных изменений.

С этой целью следует проводить организационную диагностику, используя различные модели.

Модели управления изменениями – это конструкции, которые включают в себя концепцию и подход к достижению целей развития путем осуществления изменений. В каждом конкретном случае организация может выбрать одну из моделей управления изменениями или интегрировать/комбинировать элементы нескольких моделей.

При выборе модели управления необходимо определить, какой аспект исследования выступает приоритетным:

- объект изменения;
- процесс осуществления изменений.

Организации различаются друг от друга по очень многим параметрам, и это предопределяет индивидуальный подход к проектированию системы изменений.

1.3. Модели проектирования изменений

Модель контекста и процесса Э. Петтигрю

Необходимость и направленность изменений невозможно осознать или управлять ими в отрыве от их контекста. Э. Петтигрю рассматривал организационные преобразования как исторический процесс, предполагающий взаимодействие организации, как с внутренней, так и с внешней средой. Внутренняя среда включает в себя структурные, культурные и политические механизмы организации, формирующие мир осуществляющих изменения индивидов, способствующие или препятствующие перестройке. Э. Петтигрю показал, что наличие или отсутствие адекватных реакций на проблемы влияло на проведение стратегических изменений в организации. Превалирующая структура полномочий затрудняет проведение изменений в организации. Первый и чрезвычайно важный этап процесса изменений – создание адекватной структуры, позволяющей обсуждать реформы и управлять процессом их осуществления.

Э. Петтигрю особо подчеркивал масштаб взаимодействия внешней среды и организации. Внешняя среда оказывает влияние на положение организации, однако организация может, либо реагировать на поступающие сигналы, либо игнорировать их.

В качестве основной модели определения необходимости и типа изменений, необходимых для обеспечения развития организации предлагается использовать модель организационной согласованности (рис. 2).



Рис. 2. Модель организационной согласованности

Организационная согласованность один из ключевых элементов организационного развития и построения эффективной компании. Основными элементами данной модели являются непосредственно стратегия (цели и задачи), кадровые ресурсы, задействованные в ее реализации, культура компании, которая должна способствовать достижению поставленных целей и формальные элементы (организационная структура, процессы и пр.).

В случае наличия несоответствий, разрывов между элементами реализации поставленных задач сильно осложняется.

Основной причиной использования данной модели можно считать ее комплексность и системность, как показывает практика, выстраивание отдельных элементов системы не всегда приводит к необходимому результату. Соответственно для достижения поставленных целей необходимо уделять внимание интегрированному развитию всем элементам системы. В организации должны быть сформулированы и утверждены конкретные цели, исходя из которых, должна быть проведена работа по остальным направлениям системы, для обеспечения их согласованности.

Перед началом осуществления изменений следует провести диагностику готовности организации к осуществлению действий.

1.4. Виды и классификация изменений

Развитие организации тесно связано с осуществлением организационных изменений, направленных на приращение потенциала организации и адаптации к изменениям внешнего окружения.

Стратегия только задает направление движение организации, но, чтобы обеспечить развитие через реализацию стратегии, необходимо осознать какие конкретные действия следует выполнить для достижения поставленных целей.

Организационное изменение – это осознанная деятельность по переходу организации из текущего состояния в будущее, предварительно описанное состояние и обеспечивающее ее развитие. Цель изменений – адаптация организаций к новым условиям бизнес-окружения.

В зависимости от состояния основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, таких, как состояние отрасли, состояние организации, состояние продукта и состояние рынка, можно выделить следующие виды изменений: перестройка, радикальные, умеренные и обычные изменения.

- **Перестройка организации** предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может возникнуть тогда, когда организация меняет свою отрасль и соответственно меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации наблюдаются самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

- **Радикальное преобразование** организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

- **Умеренное преобразование** осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

• **Обычные изменения** связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

• **Неизменяемое функционирование** организации происходит тогда, когда она неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Сложность проводимых изменений влияет на те усилия, которые потребуются для их реализации и вероятность успеха их осуществления. Понимание этого важно для оценки возможностей организации, это поможет в будущем не распылять усилия и ресурсы, и направить их на решение наиболее важных задач.

С этой целью Е. Lawson и С. Price предложили следующие уровни организационных изменений:

Простой уровень – для достижения поставленных целей нет необходимости вносить изменения в работу сотрудников. К этому уровню может относиться продажа непрофильных активов, закрытие неэффективных производств.

Средний уровень – когда требуется скорректировать модель работы сотрудников, с целью поиска путей сокращения расходов. Обычно такие изменения касаются какого-то одного направления улучшений.

Глубокий уровень – касается культурных преобразований, изменения способов действия всех сотрудников, что возможно только сделать с помощью изменения их взглядов.

М. Ханнан и Дж. Фриман представили среду организации в виде иерархии, с точки зрения мобилизации ресурсов.

График на рисунке 3 показывает вероятность изменения отдельных элементов при управлении изменениями в компании.

Последовательность элементов по шкале Y свидетельствует о силе влияния параметра на уровень изменчивости организации:

– заявленные цели (goals) – с их помощью организация получает признание и другие ресурсы;

- формы власти (forms of authority) внутри организации и основа взаимодействия во внутренней среде;
- ключевая технология (core technology) – технология производства товаров и услуг, выраженная в капитальных вложениях, инфраструктуре и квалификации персонала;
- маркетинговая стратегия, в широком смысле, – типы клиентов, на которых организация ориентирует свою продукцию, и способы привлечения ресурсов из внешней среды.

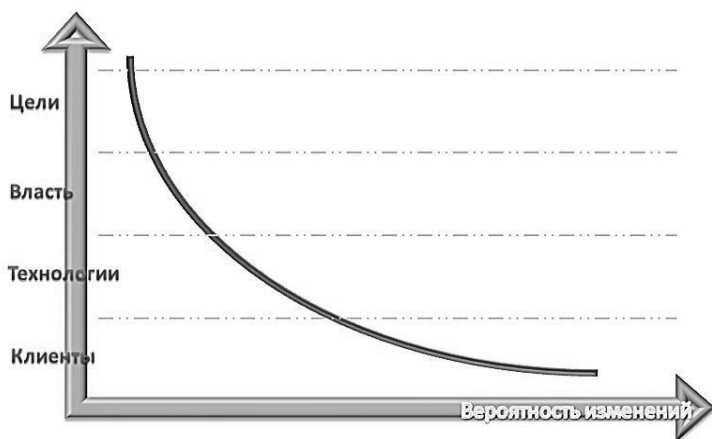


Рис. 3. Модель М. Ханнана и Дж. Фримана

Цели являются наиболее инертными при управлении изменениями в организации, т.е. их преобразование будет подвержено наибольшему сопротивлению. Таким образом, вероятность изменений должна снижаться при подъеме по иерархической лестнице, а риски увеличиваться. «Компании – лидеры рынка всегда верны своим ключевым целям и ценностям, последние остаются длительное время неизменными, в то время, как стратегия организаций и формы ведения бизнеса постоянно корректируются в соответствии с изменениями внешней среды»¹.

Данная модель позволяет заранее определить уровень риска при будущих изменениях в процессе развития.

¹Коллинз Дж., Поррас Дж. Формирование видения компании // Управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 35.

Для определения логики управления организационными изменениями необходимо выделить различные критерии, на основании которых их можно классифицировать (табл. 1).

Таблица 1

Классификация организационных изменений

Признак классификации	Виды изменений
1. Источники, порождающие изменения	– изменения, порожденные факторами внешней среды (появление конкурента, экономика, политика, рынок); – изменения, порожденные факторами внутренней среды организации – изменения в основной структуре (характер и уровень деловой активности, собственность, источники финансирования, слияния, совместные предприятия); – изменения в задачах и деятельности (ассортимент, набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты); – изменения в применяемой технологии (оборудование, материалы, технологические процессы); – изменения в управленческих структурах и процессах (внутренняя организация, процессы принятия решений и управления, информационные системы); – изменения в организационной (корпоративной) культуре (ценности, традиции, неформальные отношения, стиль руководства); – изменения в людях (стереотипы, привычки, поведение, статус, роль, место в организации, сумма потребностей, отношение к делам организации)
2. Вероятность событий	– непредвиденные (спонтанные) изменения; – планируемые (целенаправленные) изменения
3. Направленность действия изменения во времени	– стратегические; – тактические; – оперативные; – стабилизационные

Признак классификации	Виды изменений
4. Подход к управлению изменениями	– эволюционные (постепенные) изменения; – революционные изменения (кардинальные, быстрые, предполагающие полное обновление)
5. Элементной направленности в составе организационной системы управления	– изменения, ориентированные на цели (обычно реализуются в управлении по целям); – изменения, ориентированные на задачи (управление по результатам); – изменения, ориентированные на организационную структуру (структурно-функциональное управление); – изменения, ориентированные на технологию (технологическое управление); – изменения, ориентированные на поведение персонала (управление организационным поведением и командообразованием); – изменения, ориентированные на опыт (управление через контрольные сравнения – бенчмаркинг)
6. Форма проведения изменений	– фронтальные изменения (затрагивают всю организацию); – групповые изменения; – индивидуальные изменения
7. Направленность в составе процесса управления	– изменения, связанные с планированием (диагностика, моделирование, программирование, прогнозирование); – изменения, связанные с функцией организации процесса управления (подготовка к реализации, регулирование, координирование); – изменения, связанные с контролем (анализ, учет, коррекция); – изменения, связанные с мотивацией (потребности, стимулы, удовлетворенность); – изменения, связанные с коммуникацией (обратная связь, передача информации, групповая и командная работа, делегирование); – изменения, связанные с технологией принятия решений (подготовка, принятие, отчет, контроль, централизация/децентрализация)

Окончание таблицы 1

Признак классификации	Виды изменений
8. Функциональная направленность	– производственно-технологические изменения; – изменения в управлении финансами; – изменения в управлении маркетингом; – изменения в управлении персоналом; – изменения в управлении внешнеэкономической деятельностью; – изменения в управлении инновациями и т.д.
9. Радикальность и глубина преобразований	– изменения, связанные с перестройкой организации (предполагают фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию); – радикальные изменения (организация не меняет вид деятельности, но при этом в ней происходят кардинальные изменения, связанные с глубоким преобразованием процессов или слиянием с другой организацией); – умеренные изменения (в одной или нескольких функциях менеджмента); – частичные (слабые) изменения
10. Качество и результатов преобразований	– изменения прогрессивные; – изменения регрессивные
11. Скорость проведения изменений	– быстротечные; – вялотекущие
12. Тип проблем	– корректирующие; – предупреждающие
13. Сфера изменений	– социальные; – экономические; – политические; – технологические
14. Управляемость	– управляемые; – неуправляемые
15. Масштаб изменений	– радикальные; – частичные
16. Влияние на развитие организации	– позитивные; – негативные
17. Периодичность	– непрерывные – дискретные
18. Уровни изменений	– организационный; – групповой (командный); – индивидуальный (личностный)

По существу, изменения являются сочетанием постоянных различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми приходится сталкиваться, а также лежащие в их основе конфликты, которые требуется уладить менеджеру, могут быть слабо связаны с конкретным изменением.

1.5. Основные условия и этапы реализации изменений в организации

Концепции управления организационными изменениями можно разбить на два блока:

- «жесткий подход к изменениям – исходит из доминирования финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение. Основной акцент делается на осуществление перемен сверху вниз;
- «мягкий» подход к изменениям – рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему. Данный подход ориентирован на ценности, цели и мотивы сотрудников организации, осуществление перемен снизу-вверх.

Современные взгляды:

- 1) необходима комбинация «жестких» и «мягких» методов;
- 2) управление изменениями – это больше искусство, чем наука.

«Жесткий» подход – основывается на принуждении к проведению изменений, что предполагает использование силы для преодоления сопротивления. Руководство решает, что должно быть сделано и осуществляет изменения, строго следуя намеченному плану. Сотрудники должны смириться с фактом изменения, их мнения учитываются, в лучшем случае, только по второстепенным вопросам.

Этот процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном аспекте, но более быстрый. Его используют обычно, когда испытывают дефицит времени и в кризисных ситуациях, когда следует сократить степень свободы сотрудников. Необходимыми предпосылками его являются значительные властные полномочия и сила личности инициатора изменений, наличие всей необходимой информации и возможностей преодолевать сопротивление.

«Мягкий» подход» - исходит из учета интересов сотрудников организации, участвующих в переменах и необходимости получения принятия изменений.

В рамках «мягкого» подхода наиболее известны:

- подход, основанный на конгруэнтности (согласованности) организационного поведения Надлера и Ташмена.
- подход Курта Левина.

Подход конгруэнтности. Согласно этой модели, элементы любой организации находятся в различных состояниях сбалансированности и последовательности, чем выше степень согласованности между различными элементами, тем эффективнее организация.

Подход К. Левина – размораживание, проведение изменений, замораживание. В этом подходе изменения рассматриваются как процесс, включающий три стадии (рис. 4):

Размораживание – предполагает отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых, то есть руководители и все сотрудники должны подготовиться для принятия новых идей.

Процесс изменений – этап, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда руководители оказывают действенную помощь сотрудникам в освоении новых способов мышления и действий.

Замораживание – предполагает интеграцию новых моделей поведения в реальную практику, когда они встраиваются в ежедневную деятельность и закрепляются. Конечная цель – успешное внедрение в повседневную деятельность новых приемов и способов.



Рис. 4. Динамика отношения к переменам

Представляет практический интерес четырехуровневая модель изменений Д. Ноэра. Она была разработана применительно к процессу сокращения штата в организации, но может использоваться и для других процедур изменения.

При проведении изменений Д. Ноэр выделяет четыре уровня:

- *первый* – правильное понимание процесса;
- *второй* – управление эмоциями;
- *третий* – ориентация на будущее;
- *четвертый* – внедрение изменений.

На первом уровне – «правильное понимание процесса» – необходимо добиться правильного понимания причин и замысла изменений. Сюда же входит определение соответствия видения изменений организационным целям и ценностям, поддерживаемым организационной культурой. Для этого необходимо открытое общение, эмоциональная честность и реалистичность.



Рис. 5. Модель Ноэра

На втором уровне – «управление эмоциями» – ставится задача исследовать эмоции, которые возникают в процессе изменений – провести эмоциональный аудит. Игнорирование эмоционального состояния сотрудников руководителем может подорвать доверие и уважение к нему со стороны коллектива.

Третий уровень – «ориентация на будущее» – связан с работой по восстановлению ситуации психологического комфорта.

На четвертом уровне – «внедрение изменений» – Д. Ноэр предлагает:

- создать структурные системы и процессы, которые «излечивают» или предотвращают синдром «выжившего»;
- снова заслужить психологическое доверие — четко определить новые отношения между работодателем и сотрудником;
- воплотить в собственном поведении новую культуру и ее ценности, если они отвечают заданным целям;
- обеспечить соответствие работы службы персонала и стиля управления выбранной культуре.

Ключевые идеи модели состоят в том, чтобы уделять внимание не только процессам, переживаемым отдельными сотрудниками,

но и задачам, необходимым для движения организации вперёд. Нестабильную ситуацию, сопровождающую изменения (например, сокращения), следует использовать для внедрения структур, систем и процессов, которые будут поддерживать изменения в долгосрочной перспективе.

Не существует рекомендаций по реализации организационных изменений одинаковых для всех организаций.

Но все же выделяются некоторые общие рекомендации, следование которым обеспечит эффективность процесса реализации изменений.

1. Мониторинг стратегической ситуации, на основе которого разрабатывается система контроля, адекватная выявленному состоянию.

2. В случае невозможности поддержания ранее принятой системы управления, необходимо обосновать необходимость осуществления изменений, для этого логично использовать модель «золотого кольца», позволяющая ответить на вопросы: почему, как, что.

3. Причиной изменений могут выступать, как внешние факторы, так и внутренние проблемы. Проведя организационную диагностику, необходимо определить тип изменений по масштабу, содержанию и т.д., что позволит рассчитать время, ресурсы и алгоритм планируемых перемен. Планируя изменения, следует заранее спрогнозировать тип последствий и в зависимости от этого выбрать мягкий или жесткий подход к их реализации.

На первый взгляд кажется, что эта проблема – непонимания необходимости изменений – легко решается просвещением, разъяснением выгод, которые получит организация и сотрудники. Однако, как правило, это разъяснение не позволяет ликвидировать возникшие проблемы по ряду причин.

Во-первых, большинство людей в организациях умеют критически оценивать любую информацию относительно планов на будущее, хорошо зная из собственного жизненного опыта, что даже тщательно продуманные планы далеко не всегда реализуются, как задумано.

Во-вторых, одни и те же аргументы относительно изменений разными людьми воспринимаются по-разному. И эти различия обу-

словливаются уровнем профессиональной подготовки, индивидуальным и групповым опытом, общей культурой, особенностями эмоциональных реакций на перемены, доминирующим в организации стилем лидерства и многими другими факторами. Если эмоциональный накал велик, то сотрудники могут просто не услышать предлагаемые доводы, а если услышат, то могут их не понять, а если поймут – необязательно их принять.

В-третьих, даже изменения общеорганизационного масштаба по-разному затрагивают отдельные подразделения: одни из них почувствуют на себе всю силу преобразований, до других дойдут лишь их отголоски. И наоборот: локальные изменения, касающиеся функционирования отдельных подразделений, вызовут определенную реакцию в других, формально не затронутых процессом изменения.

Таким образом, всем изменениям присуще нечто общее: если что-либо меняется, независимо от того, планировалось ли это или стало ответной реакцией на возникшие угрозы или проблемы, изменения обязательно сопровождаются последствиями, которые неоднозначно воспринимаются людьми, как внутри организации, так и вне ее: они приветствуются, отвергаются или игнорируются. Для менеджеров же, ответственных за проведение изменений, предпочтительной является ситуация, когда большинство людей в организации поддерживает изменения или, по крайней мере, им не препятствует. Для этого необходимо знать и уметь анализировать закономерности восприятия изменений людьми в организации.

Во многих случаях, особенно в условиях высокой неопределенности внешней среды организации, на первоначальном этапе управления изменениями существует ясность, как относительно предметной области проблем, определяющих изменения, так и целей изменений, будущего положения организации. Однако уровень детализации этого будущего может существенно различаться. Это ведет, в свою очередь, к повышению неопределенности процесса управления изменением, увеличивает вероятность провала изменений или перерасхода ресурсов, что вызовет оценку проведенных изменений как не эффективных.

Естественно, лучшим вариантом проведения изменения было бы составление подробного плана, где были бы предусмотрены все

действия, в совокупности, ведущие к цели, подготовлены и детально рассчитаны расходы ресурсов, а также расписаны все действия участников процесса изменений. В такой картине все определено, все можно предусмотреть и рассчитать, оценить все альтернативы действий и выбрать лучшие. После такой подготовки процесс изменений должен реализовываться, как механизм, ведущий к осуществлению наилучшего варианта.

Однако на практике такие ситуации практически не встречаются. Такие идеализированные модели реальной ситуации изменений, в принципе, допускают последовательное применение рационального подхода к планированию и осуществлению стратегий. Но всегда существует опасность (даже при планировании изменений в стабильной среде), что иерархия «существенных» и «несущественных» факторов, которые необходимо учесть, будет неполной. Это связано с содержанием некоторых проблем, которые не имеют однозначного решения, т.к. связаны с состоянием человеческого фактора.

Такие проблемы, имеющие четкий алгоритм ликвидации, называются «жесткими». Обычно процесс их ликвидации строится на использовании конечных методов принятия решений, позволяющих за конечное число шагов найти способ ликвидации проблемы.

Однако большинство проблем, связанных с реализацией изменений не имеет однозначных решений, т.к. связаны с невозможностью формализовать эмоциональное и психическое состояние участников, эти факторы не поддаются формализации, их невозможно выразить количественно и последствия их влияния практически не предсказуемы.

Самое очевидное различие между «жесткими» и «мягкими» проблемами состоит в том, что первые поддаются количественному анализу и имеют достаточно четкий алгоритм нахождения решения, в то время как «мягкие» проблемы описываются качественно, требуют использования эвристических методов поиска решения, не поддаются однозначной количественной оценке. Однако такое различие условно, т.к. даже «жесткие» проблемы, связанные с процессом изменений, зачатую носят стратегический характер и имеют определенный уровень неопределенности, что не позволяет дать однозначную трактовку последствий. В последнее время, в условиях перехода к человекоцентрированной экономике,

деление на «жесткие» и «мягкие» проблемы носит достаточно условный характер. Возрастание роли человеческого фактора влияет на уровень ликвидации даже формализованных проблем. Поэтому проблемы, которые связаны с интересами людей (групп людей) в организации и, следовательно, потенциально могут изменить их организационное поведение, с высокой долей вероятности будут «мягкими».

Это определяется тем, что часто сопровождающие стратегическое управление изменения групповых и индивидуальных интересов людей, их положения в организационной иерархии, ожиданий, мотивации, распределения властных ресурсов и ряда других характеристик и параметров, тесно связанных с поведением людей, их отношением к организационным процессам и оценкой изменений, всегда сопровождаются высокой степенью неопределенности. Они требуют отказа от рациональных подходов, ориентируют руководителей изменения на их готовность к корректировкам последовательности запланированных шагов и быстрое реагирование на меняющиеся параметры человеческих ресурсов организации.

Большинство проблем, связанных с осуществлением изменений, носят преимущественно «мягкий» характер: например, проблемы стратегического развития человеческих ресурсов организации, вопросы мотивации и др.

Для понимания степени формализации проблем, можно воспользоваться следующими вопросами:

– Может ли ситуация, требующая изменения, быть описана однозначным образом?

– В какой мере изменение будет затрагивать интересы сотрудников?

– Угрожают ли изменения негативными последствиями для организации?

– Если изменения предполагают создание новых отделов, групп, команд, знают ли люди, которые будут в них работать, друг друга?

– Если да, то не было ли в истории их взаимоотношений в прошлом конфликтов?

– Есть ли у руководителей изменений полная ясность относительно того, как они будут управлять стратегией?

Имеется ли у них четкая картина того, какова будет ситуация после проведения запланированных изменений?

1.6. Анализ поля сил для определения масштабов и сложности осуществления изменений

В реальности любое изменение обязательно сталкивается как с сопротивлением, так и с препятствиями объективного характера. В качестве последних можно назвать отсутствие должного финансирования проекта изменения, недостаток материальных и человеческих ресурсов для его проведения, препятствия изменению, создаваемые конкурентами, недостаток информации или специальных знаний для принятия квалифицированных решений и многое другое, что является *сдерживающими силами* изменения.

С другой стороны, существует желание перемен, готовность к переменам со стороны собственников, менеджмента и персонала организации, а также объективная необходимость изменений, хорошо проявляющаяся особенно тогда, когда организация сталкивается с угрозами, требующими принятия неотложных мер. Эти обстоятельства, подталкивающие организацию к изменениям, называются *движущими силами* изменения. Возникает проблема баланса движущих и сдерживающих сил, который определит судьбу изменения.

Такой баланс отображается посредством метода *анализа поля сил*, предложенного американским организационным психологом К. Левином, который следующим образом описывает свой метод: «Конструкт «сила» характеризует для данной точки жизненного пространства направление и мощность тенденции к изменению. Этот конструкт не подразумевает никаких дополнительных предположений о «причине» этой тенденции. Комбинация ряда сил, действующих в одной и той же точке в данное время, называется *результатирующей* силой.

Связь между результирующей силой и организационным поведением можно, следовательно, подытожить следующим образом: всякий раз, когда существует результирующая сила (отличная от нуля), происходит либо передвижение в направлении этой силы, либо изменение когнитивной структуры, эквивалентное такому передвижению. Обратное также верно: всякий раз, когда имеется передвижение или изменение структуры, в этом направлении существуют результирующие силы».

Факторы, определяемые как «движущие силы», действуют таким образом, чтобы вывести ситуацию из ее текущего состояния, а

факторы, определяемые как «сдерживающие силы», направлены на поддержание существующего статус-кво.

Рисунок 6 служит иллюстрацией концепции поля сил. Стрелки представляют собой векторы, или силы, прикладываемые к организации в состоянии равновесия. Ширина вектора эквивалентна силе воздействия фактора поля изменений. Если алгебраическая сумма площадей векторов выше и ниже «текущей ситуации», то в организации не будет выраженной тенденции к изменению – результирующая сила равна нулю.

Если сила какого-либо вектора возрастет, то точка баланса изменится, возникнет результирующая сила, которая отождествляется с сильной тенденцией к изменению.

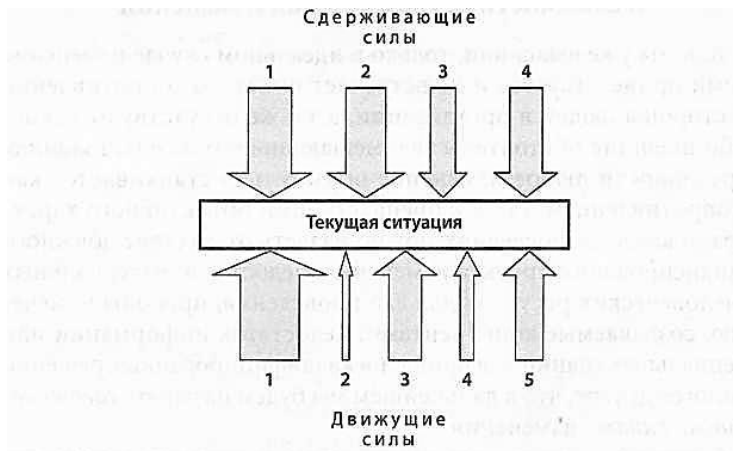


Рис. 6. Графическое представление анализа поля сил

Организация начнет изменение и будет изменяться до тех пор, пока алгебраическая сумма площадей опять не станет равной, а результирующая сила равной нулю. Организационная система перейдет в новое состояние.

Итак, для проведения изменений необходима результирующая сила. Каким образом добиться ее появления? Для этого существует два возможных способа. Первый – увеличить движущие силы, второй – уменьшить сдерживающие силы.

При этом необходимо иметь в виду, что, даже если количество движущих сил будет больше, чем сдерживающих, это ничего не значит, поскольку важно не количество, а относительная мощность

сил. Кроме того, могут быть еще и скрытые «резервы изменений», которые можно использовать для поддержки предлагаемых изменений.

До тех пор, пока воздействия этих двух групп сил равны, изменение текущего состояния маловероятно. Сдвиг произойдет в случае, если будет иметь место следующее:

- мощность движущих сил возрастает или к ним добавляются новые силы (резервы изменений);
- мощность сдерживающих сил уменьшается или какие-то из них полностью устраняются.

В том и другом случае появится результирующая действующих сил, которая приведет к изменению, и система достигнет новой точки равновесия. Однако усиление движущих сил без одновременного ослабления сдерживающих может привести к конфликтам и недовольству в организации. Ославление сдерживающих сил может понизить уровень конфликтности. Тогда как чрезмерно высокое усиление одних сил может привести лишь к повышению интенсивности сопротивления, агрессии и низкой конструктивности. Так что ославление сдерживающих сил, безусловно, является более перспективным подходом.

«Резервы изменений» – это факторы или люди, которые могут обеспечить поддержку движущим силам и тем самым увеличить их мощность. Например, активная поддержка со стороны высшего руководства, повышение степени участия в принятии решений или введение системы оценки деятельности, тесно увязанной с продвижением по службе, могут в этом случае действовать в качестве «резервов изменений».

Очевидно, намного сложнее отыскать «резервы изменений», когда движущие силы имеют внешнюю природу. Одним из примеров подобного рода является ситуация, когда оказывается возможным опереться на требования государственного регулирования и законодательства. Однако усиление движущих сил может повлечь за собой увеличение уравновешивающих их сдерживающих сил.

Тактика уменьшения сдерживающих сил обычно является более предпочтительной. При противоположном подходе организация может потерпеть ущерб из-за слишком мощных воздействий.

М. Хьюз для анализа поля сил вводит широко применяющееся в системном подходе понятие «квазиравновесного» состояния – т. е. состояния, похожего на равновесное, но при котором система

обменивается энергией и информацией с внешней средой. Результаты его размышлений на эту тему приведены в таблице, где сведены типичные силы, которые могут повлиять на ситуацию «квазиравновесия» в организации.

Таблица 2

Силы, влияющие на ситуацию сбалансированности организации
(по Хьюзу М.)

Движущие силы изменений	Сдерживающие силы изменений
Чувство потребности в изменениях внутри организации	Бюрократические преграды
Организационный кризис	Организационная инерция
Увеличивающиеся обороты изменений	Отсутствие чувства потребности в изменениях
Отсутствие развития продукта	Нежелание развивать управленческие подходы
Изменение законов и иных регуляторов	Несистемный подход к изменениям
Изменение ценностей у работников организации	Недоверие и боязнь изменений
Низкая продуктивность, проблемы качества	Привычка думать методом «причина-следствие»
Изменение точки зрения	Конфликт целей
Повышение уровня знаний в поведенческих науках	Недостаточная профессиональная квалификация

Анализ поля сил – это инструмент, который позволяет менеджеру выявить и сгруппировать многообразные факторы, влияющие на текущее состояние, а также разобраться в проблемах, которые следует принять во внимание при решении вопроса, как это состояние можно изменить.

Подводя итог, отметим, что анализ поля сил позволяет выделить только самые главные движущие и сдерживающие силы, однако он является полезным средством, позволяющим, по крайней мере, в первом приближении оценить степень поддержки изменения и величину необходимых усилий для того, чтобы преодолеть сопротивление.

Раздел 2. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ НА ИЗМЕНЕНИЯ

2.1. Изменения и психология эмоций

Большинство людей в организации эмоционально реагируют на изменения, такого рода реакции изучаются психодинамикой.

Психодинамика – это дисциплина психологии, которая основывается на предположении, что при столкновении с неопределенностью, не выявленными угрозами внешней среды человек переживает целую гамму психических состояний, которые закономерно чередуются.

Эмоции в психологии — это психические процессы, отражающие субъективную оценку человеком значимости внешних и внутренних ситуаций для его жизнедеятельности в форме переживаний. Они связаны с инстинктами, потребностями и мотивами, отражают не сами объекты действительности, а отношение человека к ним.

Следует отличать эмоции от других эмоциональных явлений:

- эмоциональные реакции – кратковременные переживания, связанные с конкретной ситуацией.

- чувства – более устойчивые психические состояния, имеющие предметный характер, выражающие устойчивое отношение к конкретным объектам (реальным или воображаемым).

- настроение – устойчивое эмоциональное состояние, окрашивающее все переживания человека, не имеющее предметности.

Для понимания психологии эмоций следует руководствоваться их основными характеристиками:

- субъективность – эмоциональное реагирование зависит от потребностей, установок, опыта, темперамента и других индивидуальных особенностей человека;

- ситуативность: эмоции возникают в ответ на конкретные события или обстоятельства;

- динамичность: имеют достаточно явно выраженные начало и конец.

Эмоции позволяют быстро ориентироваться в ситуациях, оценивать их значимость для человека, мотивирует к действию, определяют поведение.

Существует ряд классификаций эмоций, для понимания реакции сотрудников на изменения особенно важным, на наш взгляд, является их деление на первичные и вторичные.

Первичные эмоции – это те эмоции, которые являются универсальными и инстинктивными для всех людей, возникают, как ответная реакция на определенные события или ситуации, и имеют врожденный характер. К ним относятся страх, радость, гнев, грусть и удивление.

Вторичные эмоции – это эмоции, которые развиваются в процессе социализации и обретаются через опыт. Примерами вторичных эмоций являются стыд, злость, зависть и сострадание. Эти эмоции связаны с ценностями, ожиданиями и нормами, которые разделяются сотрудником.

Первичные и вторичные эмоции имеют несколько различий. Во-первых, первичные эмоции возникают мгновенно и автоматически в ответ на специфические ситуации. А вторичные эмоции требуют некоторого когнитивного анализа и интерпретации событий. Вторичные эмоции являются комбинацией первичных и различаются по уровню и степени управления этими эмоциями.

Например, гнев – первичная эмоция, усиленная форма данной эмоции – ярость, а частично управляемая форма – негодование.

Таблица 3

Трансформация эмоций

Первичная эмоция	Усиленная форма	Частично управляемая
Гнев	Ярость	Негодование
Страх	Ужас	Волнение/тревога
Печаль	Горе	Задумчивость

Эмоции играют важную роль, влияя на принятие решений, поведение и общение.

Сама идея осуществления изменения способна вызвать эмоциональную ответную реакцию людей. Эта реакция, может быть, как положительной, так и отрицательной. Положительная реакция будет связываться с представлениями о новых благоприятных возможностях, карьерном росте, лучшей мотивации усилий, прилагаемых для выполнения задания, она будет порождать активность, соучастие, стимулы для творческой, инициативной работы.

Отрицательная реакция связана с такими эмоциями, как чувства неуверенности, дискомфорта, неопределенности, беспокойства или апатии и даже раздражения. В первом случае, изменение рассматривается как путь к новому, открывающиеся новые возможности, в то время как во втором изменение есть угроза стабильности и привычному ходу дел.

Но эти две крайности являются лишь полюсами континуума: в действительности, чаще всего отношение к изменениям у людей амбивалентное: какие-то его стороны приветствуются, а перспективы рассматриваются как привлекательные в личном плане, к другим сторонам изменения, может быть, настороженное отношение, опасения, что изменения могут нарушить сложившуюся иерархию отношений власти, влияния и авторитета, повлиять не в лучшую сторону на статус в организации, достигнутый человеком.

Континуум эмоций при осуществлении изменений – это модель, описывающая спектр переживаний, которые человек проходит на пути адаптации к новым условиям. Он отражает не жесткие стадии с четкими границами, а скорее плавный переход между разными эмоциональными состояниями, которые могут сосуществовать и смешиваться.

В основе модели лежит идея, что эмоции не возникают изолированно, а образуют непрерывную шкалу интенсивности и валентности (положительное/отрицательное качество). На одном полюсе – относительно стабильное настроение (например, спокойное, тревожное, подавленное), которое задаёт общий фон и может длиться долго. На другом – кратковременные, интенсивные эмоции (радость, гнев, страх, волнение), которые вспыхивают в ответ на конкретные события и быстро проходят. Между ними располагаются реакции на стресс (чувство угрозы, воодушевление) и импульсы (кратковременные побуждения к действиям).

Один из возможных вариантов континуума: счастье – удивление – страх – уныние – гнев – досада. В этой последовательности смежные эмоции близки по содержанию, и человек может испытывать их как плавно перетекающие друг в друга. Чем дальше эмоции расположены друг от друга, тем сложнее их принять или перейти от одной к другой.

На положение в континууме влияет множество факторов:

- значимость изменений для личности: чем сильнее перемена затрагивает ценности и самоощущение, тем интенсивнее эмоции;
- степень контроля: изменения, навязанные извне без возможности повлиять на процесс, вызывают более сильное сопротивление, чем те, что человек сам инициировал;
- предыдущий опыт: если у человека уже был позитивный опыт адаптации к переменам, ему будет проще пройти через сложные эмоциональные состояния;
- поддержка окружения: помощь и понимание со стороны других снижают уровень стресса и ускоряют переход к позитивным стадиям.

2.2. Эмоциональные реакции на изменения

Страх перед переменами заложен природой – мозг любит стабильность, привычный ритм работы помогает ему меньше тратить сил, экономя энергию.

В современных условиях с высокой скоростью изменения внешней среды, мозг включает режим защиты: выделяется гормон стресса – кортизол. Кортизол повышает уровень тревоги, делая новую ситуацию или задачу намного страшнее, чем она есть на самом деле. Постоянное напряжение и борьба с трансформациями приводят к стрессу, усталости и даже депрессии. Так что боязнь перемен нормальная человеческая реакция.

Любые изменения, даже позитивные сопровождаются чувством утраты, потери привычного, психика переживает потерю старой модели поведения. Мозг не просто физически реагирует на новые обстоятельства, но еще и искажает новое состояние. Есть две ловушки сознания, из-за которых человек опасается нововведений:

- эффект статус-кво: человеку свойственно привыкать к определенным условиям, даже если в полной мере
- нежелания ждать будущего вознаграждения, потребность получить все и сейчас.

Именно из-за таких ловушек мозга происходит увеличение негативного отношения к изменениям.

2.3. Модель SCARF в управлении изменениями

SCARF представляет собой структурированный подход к пониманию основ человеческой мотивации. Модель помогает разобраться в причинах поведения сотрудников.

Деятельность человеческого мозга ориентирована на стремление избежать потенциальных рисков и неприятностей, одновременно стремясь к наслаждению, покою и вознаграждению. SCARF детализирует данный процесс, выделяя компоненты, влияющие на социальное поведение индивидуумов:

Статус: восприятие своего положения относительно окружающих, оценка себя выше или ниже других.

Определенность: способность предвидеть развитие событий и минимизировать неопределенность.

Автономия: уровень личной свободы выбора и принятия решений, контроль над своей судьбой.

Принадлежность: ощущение безопасности и принадлежности к определенной группе, общности интересов.

Справедливость: убежденность в справедливом отношении к себе со стороны окружения и коллег.

SCARF служит инструментом анализа и осознания тех психологических стимулов, которые определяют действия сотрудников. Применение модели на практике помогает формировать коммуникационные подходы, направленные на снижение негативных реакций персонала при изменениях.

Люди везде одинаково опасаются перемен, чтобы успешно трансформировать процессы в организации, нужно сначала понять, причины и истоки сопротивления. Существует три типа препятствий, которые возникают при попытках осуществить перемены:

Рациональный протест. Люди начинают сомневаться в разумности предложений руководства, т.к. придется приложить дополнительные усилия для освоения новых методов или методик.

Эмоциональный дискомфорт. Из-за высокого уровня тревожности, вызванной повышением неопределенности, многие сотрудники предпочитают оставить все как есть, даже если старое положение вещей не является оптимальным. Сотрудники выработали определенные модели поведения, которое не хотят менять: «Пусть плохо, но понятно, что делать, чем что-то новое, неизвестное».

Чувства тревоги и разочарования создают серьезные препятствия на пути реализации изменений.

Социальное давление. Коллектив сопротивляется любым инициативам сверху, если видит в них угрозу своим традициям и нормам поведения.

Любая организационная перестройка имеет свою оборотную сторону: т.к. сотрудники группы вынуждены приспосабливаться к внешним изменениям, что приводит к негативным явлениям. Наиболее типичными ошибками, которые ведут к неэффективности организационных изменений и еще большему сопротивлению персонала являются:

- 1) избыток самоуспокоенности;
- 2) неумение создать авторитетную команду перемен;
- 3) неумение формулировать конечные цели;
- 4) отставание пропаганды видения будущего;
- 5) препятствия, блокирующие новое видение;
- 6) отсутствие ощутимых быстрых успехов;
- 7) преждевременная эйфория от изменений;
- 8) изменения, не укореняющиеся в корпоративной культуре;
- 9) накопление усталости у сотрудников от постоянного процесса изменений.

Последствия указанных ошибок:

- 1) неудовлетворительно претворяются в жизнь новые стратегические идеи и способы достижения целей;
- 2) появляются трудности в координации работы всей организации или отделенных бизнес-единиц;
- 3) деятельность организации не удается перестроить в сжатые сроки с минимальными затратами;
- 4) программы сокращения штатов и повышения качества не приносят желаемых результатов.

Реакция на изменения — это сложный процесс, который затрагивает эмоции, мысли и поведение человека. Она зависит от множества факторов: внутренних установок, восприятия ситуации, ресурсов и внешних условий.

Эмоциональный аспект

На первом этапе человек переживает спектр чувств:

- тревогу, страх, панику;
- отрицание наличия изменений;

- гнев, возмущение, «уход в себя»
- раздражение, растерянность.

Эти эмоции – естественная реакция психики на необходимость адаптироваться к новой реальности.

Когнитивный аспект связан со следующими когнитивными процессами:

- оценка изменений с позиции угроз или возможностей;
- поиск преимуществ;
- прогнозирование последствий;
- в зависимости от восприятия возникает либо сопротивление, либо готовность к участию.

Когнитивный аспект связан с тем, как сотрудник интерпретирует изменения. Если изменения рассматриваются, как угроза, то возникает сопротивление; если же преобладают позитивные оценки перемен, сотрудники рассматривают изменения, как возможность для роста и развития, это способствует позитивному отношению и мотивирует к участию. Отношение к изменениям базируется на когнитивных установках — шаблонах мышления, которые помогают интерпретировать информацию. Деструктивные мысли препятствуют принятию изменений, а конструктивные выступают импульсом к движению вперед.

Поведенческий аспект

- экспериментирование, открытость, желание искать новые подходы;
- продолжение работы по прежним правилам;
- избегание рисков;
- пассивное смирение;
- апатия, депрессия при негативном восприятии изменений.



Рис. 7. Динамика человеческих реакций на изменения

Поведение в период изменений проявляется в стратегии принятия или непринятия изменений, может проявляться сопротивлением – активном или пассивном, или участием и вовлеченностью.

Психологи также описывают типичные стадии принятия изменений, через которые может проходить человек:

Отрицание – происходящее кажется временным или нереальным.

Тревога и сопротивление – возникают страх, бессилие, злость.

Осмысление и адаптация – человек начинает искать новые способы справиться с ситуацией.

Принятие – появляется готовность действовать в изменившихся условиях.

Важно понимать, что движение по этим стадиям редко бывает линейным – человек может возвращаться к предыдущим этапам при появлении новых стрессовых факторов.

На то, как человек отреагирует на изменения, влияет комплекс условий.

Соответствие личным ценностям. Если изменения идут вразрез с фундаментальными принципами человека, это может вызвать внутренний конфликт и сопротивление.

Ресурсы. Наличие энергии, знаний, навыков и поддержки со стороны близких или организации существенно облегчает адаптацию.

Масштаб и стратегия изменений. Кардинальные, неожиданные перемены вызывают больше трудностей, чем постепенные и ожидаемые.

Коммуникация и прозрачность. Чёткое объяснение причин, целей и ожидаемых результатов изменений снижает тревогу и повышает адаптацию.

Ценности организации. В компаниях с культурой, ценящей обучение и инновации, сотрудники легче принимают перемены, чем в организациях, где ценится стабильность, и изменения воспринимаются, как угроза.

Реакция на изменения – это динамичный процесс, на который можно и нужно влиять, поэтому необходимо учитывать все многообразие представлений и реакций людей на перспективы изменений. Некоторые люди воспринимают изменения, позитивно, как для организации, так и для себя лично.

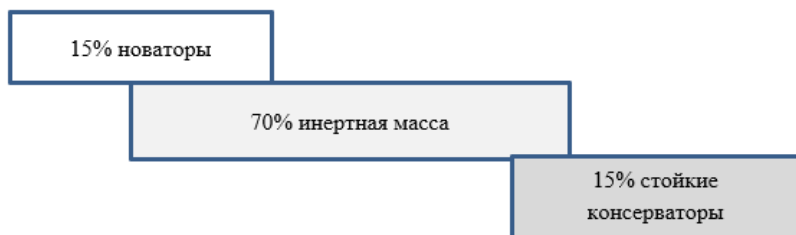


Рис. 8. Готовность персонала к переменам

Среди них легко найти горячих сторонников изменений (рис. 8), на которые можно опереться при проведении изменений и закреплении его результатов.

Однако более важной для успеха изменений является группа (нередко составляющая большинство в организации), которая поддерживает изменения в принципе, но находится в состоянии тревоги, думая о том, к чему это приведет на практике (рис. 9).

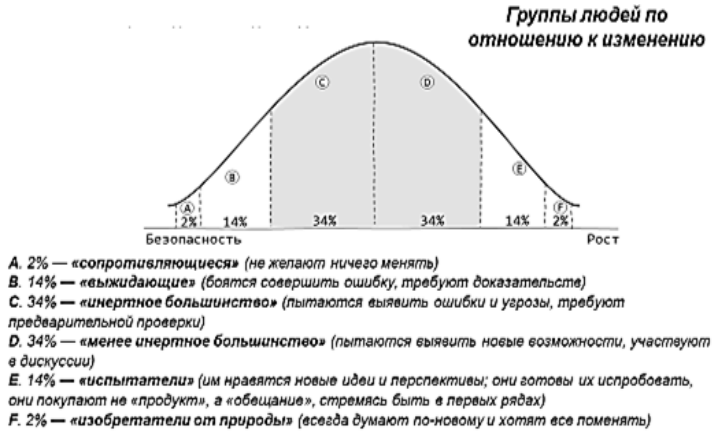


Рис. 9. Группы людей по отношению к изменениям

Такие эмоционально колеблющиеся сторонники изменений легко могут превратиться в его противников, если не будут приняты определенные меры. Эти меры должны быть направлены на расширение степени контроля за процессами изменений со стороны их участников. Если сотрудники считают себя «винтиками в руках руководителя», трудно рассчитывать, что они разделят энтузиазм и поддержат лидеров изменений, а слова последних о «вызовах» и «новых возможностях» останутся для них пустым звуком. Если люди чувствуют себя субъектами изменений, его активными участниками, то даже независимо от того, насколько эти ощущения соответствуют реальности, они будут испытывать позитивное отношение к процессу изменения, с энтузиазмом преодолевать трудности и неодобрительно относиться к тем, кто тормозит или противиться переменам.

Однако следует помнить, что внешняя поддержка изменений может являться ложной картиной. Здесь от руководителя требуется определенный уровень психологической грамотности.

Одни являются по природе своей оптимистами и легко переносят неопределенность и неизвестность будущего, будучи твердо уверенными, в позитивном исходе. Они охотно соглашаются с тем, что участие в реализации изменений является наиболее ценной и стимулирующей частью их работы, а их усилия принесут позитивные последствия, как для организации, так и для них лично.

Другие относятся скептически к декларируемым руководством выгодам от изменения. Они склонны рассматривать изменение как сознательный обман, совершаемый в корыстных целях руководителями, видят свое предназначение в разоблачении этого обмана и используют любую возможность для донесения своих идей о «двойной морали» в период изменений другим членам организации. Такие сомневающиеся в целях изменения сотрудники составляют большую проблему для руководителей изменений, так как к ним, как правило, прислушиваются другие, еще не составившие собственное представление об изменении, и критика изменений может потенциальных сторонников превратить в противников, тем самым тормозя осуществление изменения.

2.4. Типология сотрудников по отношению к изменениям

Отношение людей к изменениям сильно различается, и в психологии изменений существует несколько подходов к их классификации. Эти группы помогают понять, как люди воспринимают перемены и как с ними взаимодействовать.

Типология Эверетта Роджерса (диффузия инноваций) - модель описывает, как быстро разные люди принимают новые идеи или технологии.

Таблица 4

Типология диффузия инноваций

Тип	Характеристика	Доля в коллективе
Новаторы	Склонны к познанию нового, не боятся рисковать, выступают инициаторами изменений	Около 2,5%
Ранние последователи (провидцы)	Оценивают потенциал новых идей, готовы их опробовать, часто влияют на мнение других	Около 13,5%
Раннее большинство	Прагматики, хотят видеть доказательства эффективности, принимают новшества после того, как увидят успех других	Около 34%
Позднее большинство	Консервативны, присоединяются к изменениям, когда новшество становится общепринятым стандартом	Около 34%

Окончание таблицы 4

Тип	Характеристика	Доля в коллективе
Отстающие	Крайне не любят рисковать, предпочитают устоявшиеся методы, принимают изменения последними, часто под сильным давлением	Около 16%

Типология Карен Рихтер – модель, в соответствии с которой рекомендуется разделить людей на четыре группы в зависимости от того, воспринимают ли они изменения как угрозу для своего положения или для организации, в целом.

Таблица 5

Типология Карен Рихтер

Тип	Характеристика
Агенты изменений	Приветствуют перемены, не видят в них риска, энтузиасты, которые запускают процесс
Скептики	Опасаются за дело (имидж компании, клиентов), но не за себя лично
Тормозящий тип	Беспокоятся за личную стабильность (рабочее место, навыки), не думают о рисках для организации
Противники	Активно выступают против изменений, считая, что они вредят бизнесу и их личным интересам

Типология Вильфрида Кругера (модель «Айсберг»)

Таблица 6

Модель «Айсберг»

Тип	Характеристика
Сторонники	Полностью поддерживают изменения, видят в них выгоды
Потенциальные сторонники	Не полностью убеждены, скорее поддержат, но уверенности нет
Противники	Явно выступают против изменений
Скрытые противники	Внешне выражают поддержку, но втайне противятся изменениям

Типология MBTI – эта модель связывает отношение к изменениям с психологическими типами личности.

Таблица 7

Типология MBTI

Тип	Характеристика
Задумчивый реалист	Осторожный, практичный, сосредоточен на сохранении стабильности
Задумчивый новатор	Любознательный, интересуется идеями и концепциями
Активный реалист	Исполнительный, ориентирован на конкретные действия
Активный новатор	Стремится к изменениям, открыт новому опыту

Известный советский психолог Анатолий Лактионович Журавлев выделил различные типы сотрудников по их отношению к организационно-экономическим нововведениям в зависимости от интенсивности проявления трех психологических компонентов:

психологической готовности к нововведениям (мотивационная компонента);

подготовленности к жизнедеятельности в новых условиях (достаточность знаний, умений, опыта, навыков);

реальной активности (действия, поступки, деятельность).

Несмотря на такое незначительное количество компонентов, они достаточно полно указывают на те элементы, которые должны присутствовать в характере и поведении людей, связанных с изменениями. Важно, чтобы персонал был изначально настроен на перемены. Для этого необходимо провести значительную работу, а перед началом реализации необходима дополнительная подготовка, потому что любая допущенная ошибка может привести к серьезным последствиям. Именно поэтому крайне важно выявить имеющиеся в коллективе социально-психологические типы людей, что позволит значительно облегчить саму подготовку к изменениям.

Различные сочетания желаний, знаний и действий позволили осуществить типизацию работников по следующим социально-психологическим типам:

Таблица 8

Типология сотрудников по отношению
к изменениям А.Л. Журавлева

Тип	Характеристика
активные реформаторы	желают экономических изменений, умеют работать в новых условиях и активно влиять на реформы
пассивные реформаторы	желают, умеют, но не действуют
имеющие пассивно положительное отношение к переменам	в основном, желают изменений, однако не умеют и не действуют
преодолевающие себя	умеют и действуют, однако, не желают изменений
неэффективные	желают и действуют, однако, не умеют
ожидающие	умеют, однако, не желают и не действуют
незрячие исполнители	четко выраженного желания нет, не умеют, однако, действуют в направлении изменений с помощью других
пассивные противники	не желают, не умеют и не действуют
активные противники	не желают, не умеют и активно сопротивляются изменениям

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно стремиться установить тот тип реакции на изменения, который будет наблюдаться в организации, спрогнозировать, кто из ее сотрудников займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех других секторов матрицы типов реакции персонала на изменения

David A. O'Brien выделяет четыре типа сотрудников:

- критик;
- жертва;
- наблюдатель;
- проводник.

Перечисленные типы отражают возможные варианты взаимодействия между лидером и сотрудниками. Посмотрим, как это моделирует организацию, помогает использовать текущие позиции сотрудников и позволяет управлять их отношением к переменам.

Типология David A. O'Brien

Тип	Характеристика
Критики	легко находят много причин, почему изменения не будут реализованы и полезны. Часто это связано с неудачным предыдущим опытом изменений. Негативное отношения критиков к переменам, оказывает влияние на остальную организацию, подталкивая и других людей отказываться от изменений
Жертва	имеет тенденцию замыкаться и не отвечать на вызовы, поскольку она не способна видеть себя и организацию в процессе изменений и после них. Они желают, чтобы все осталось без изменений, и чтобы их не затронули перемены. Позиционирование себя, как жертвы, способствует тому, что люди отворачиваются от них, избегают взаимодействия
Сторонний наблюдатель	человек, который не хочет ввязываться в перемены. Их осторожность означает, что они ждут, когда другие примут решение, возьмут на себя инициативу и ответственность, двигаясь к переменам. Таким образом, они стремятся уменьшить риски и участвуют в изменениях в том случае, когда понимают, что это безопасно. Поскольку наблюдатели стараются дистанцироваться от изменений, остальные сотрудники игнорируют их
Проводники\на вигаторы изменений	сотрудники, позитивно влияющие на перемены. Они способствуют тому, что другие работники организации меняют свое отношение к происходящим в компании событиям

В зависимости от сочетания внутренних установок и внешних условий люди склонны выбирать определённые стили реагирования.

Таблица 10

Классификация по стилям реагирования

Тип	Характеристика
Инноваторы	Активно принимают изменения, готовы быть их инициаторами, открыты новому опыту
Реализаторы	Поддерживают изменения, если видят их объективную необходимость, предпочитают проверять идеи на практике перед внедрением
Консерваторы	Стремятся избегать изменений, ориентируются на традиционные способы действий
Реактивные	Быстро поддаются панике, испытывают сильные негативные эмоции (тревогу, панику) в ответ на любые изменения

На отношение к переменам влияют несколько факторов:

– ценности: если для человека на первом месте стабильность и безопасность, он будет их избегать. Если же в приоритете развитие и рост – он их приветствует;

– страх перед неизвестностью: неопределённость вызывает тревогу, и человек склонен сопротивляться тому, что её усиливает;

– личная заинтересованность: изменения часто затрагивают личные интересы: статус, зарплату, рабочие процессы. Если человек видит прямую угрозу своим интересам, сопротивление будет сильнее;

– уровень информированности: недостаток информации порождает слухи и домыслы, что усиливает сопротивление.

При анализе отношений к изменениям следует говорить о доминирующей тенденции отношения к переменам. Кроме того, реакция на изменения может меняться в зависимости от контекста и личного опыта.

Следует помнить, что определенная доля негативного отношения к изменениям – нормальная реакция для сторонников, также, как и выделение каких-то положительных сторон в изменении свойственно и его противникам. Противники и сторонники – результат разницы восприятия изменения, что является естественным и закономерным процессом, тем более что организации нужны люди, принадлежащие к одному и другому лагерю. Инноваторы жизненно необходимы для стимулирования и поддержки изменений, а в дальнейшем для закрепления нового, измененного состояния организации. Критики нужны для удерживания руководства от непродуманных решений, для критического анализа, а также для

обеспечения необходимой преемственности старого и нового состояния организации.

Поскольку управление изменениями является эмоционально окрашенными процедурами, необходимо управлять эмоциональным фоном, сопровождающим изменения.

2.5. Различия в восприятии изменений людьми в организации

Сотрудники по-разному реагируют на процесс изменений. Такие различия во многом определяются типологией изменений – источники изменений, масштаб, сложность и др.

Процесс восприятия изменений зависит от индивидуальных характеристик сотрудников, которые одну и ту же ситуацию воспринимают по-разному. Поэтому важно выявлять и учитывать факторы, которые обеспечивают такое различие.

Более глубоко понять сущность индивидуальных различий реакции на изменения позволяет методика определения типов личности Майерс – Бриггс, разработанная американской исследовательницей Изабель Бриггс Майерс и ее матерью Кэтрин Бриггс на основе психоаналитической модели поведения швейцарского психолога К. Юнга. В основе модели лежит определение психологических характеристик личности по четырем направлениям, обозначенных авторами как источник энергии, центр внимания и способы получения информации, способ принятия решений и стиль жизни индивидуума:

- **экстраверсия** (источник энергии лежит во внешнем мире) – **интроверсия** (источник энергии лежит во внутреннем мире индивидуума);

- **ощущения** (порождены органами чувств, связаны с прошлым) – **интуиция** (порождается сознанием, ориентирована на будущее);

- **мышление** (решения принимаются на основе логики и верификации) – **чувства** (решения принимаются на основе личных ценностей);

- **суждение** (мир упорядочен и предсказуем) – **восприятие** (мир хаотичен, все в нем непостоянно).

Таким образом, существует восемь различных характеристик личности, которые могут сочетаться произвольным образом. Например, личность интровертная, доверяющая своей интуиции, но в то же время при принятии решений опирающаяся на аргу-

менты и логику и убежденная в упорядоченности и предсказуемости мира, обладает определенными поведенческими предпочтениями, зная которые можно смоделировать ее поведение в той или иной ситуации. То же самое и для личностей с другими комбинациями характеристик.

Методика определения типов личности Майерс – Бриггс применяется на практике уже несколько десятилетий, и опыт подтверждает, что люди редко отклоняются от как бы «предписанных» им стереотипов поведения.

Таблица 11

Типология личности Майерс – Бриггс

ИНТРОВЕРТЫ		
Тип личности	ИР – задумчивый реалист	ИН – задумчивый новатор
Что больше всего интересует	Практическая сторона дела	Мысли, идеи, концепции
Как обучаются	Прагматически, читая, наблюдая	Концептуально, читая, слушая, выявляя связи
На чем сосредотачивают усилия при изменениях	На решении, что сохранить, а что изменить	На создании новых идей и теорий
Девиз	«Не чини то, что не сломано»	«Давайте продумаем заранее»
ЭКСТРАВЕРТЫ		
Тип личности	ЭР – активный реалист	ЭН – активный новатор
Что больше всего интересует	Действия	Новые способы деятельности
Как обучаются	Активно, экспериментируя	Творчески, вместе с окружающими
На чем сосредотачивают усилия при изменениях	На улучшении положения	На воплощении новых идей
Девиз	«Давай просто сделаем это»	«Давай изменим это»

Хотя это не исключает, что, например, экстраверты могут на некоторое время задумываться, разбираясь в своих ощущениях, а интроверты энергично спорить в группах людей, стремясь склонить на свою сторону большинство слушателей. Речь идет скорее о предпочтениях, которым люди следуют при отсутствии внешнего давления и принуждения.

Определенный тип личности имеет конкретные предпочтения и отличается от других типов личности, и именно эти отличия влияют также на поведение при изменениях: люди с разными типами личности реагируют по-разному.

Для простоты восприятия типы личности можно объединить в четыре категории (табл. 11).

Первая категория – это осторожные и осмотрительные люди, «задумчивые реалисты» – интроверты, отдающие предпочтение ощущениям.

Вторая – люди, создающие концепции, которые отражают реальное положение дел, «задумчивые инноваторы» – интроверты, предпочитающие интуицию.

Третья – энергичные люди, энтузиасты, «активные реалисты» – экстраверты, предпочитающие ощущения.

Четвертые – «активные новаторы» – экстраверты, предпочитающие интуицию.

Важно отметить, что выделенные выше различные типы личности непосредственно не связаны с готовностью людей поддерживать изменения или препятствовать им.

Следует помнить, что в ходе изменений сотрудники, относящиеся к разным психотипам, будут проявлять себя по-разному: одни сторонники с энтузиазмом, шумно поддерживают идеи изменений, другие, хотя и поддерживают идеи, но критически относятся к конкретным шагам по осуществлению изменений; одни испытывают нервозность из-за нехватки данных для принятия рационального решения, другие полностью доверяют своей интуиции. То же касается и противников изменений: степень их сопротивления изменениям будет определяться уровнем реальных или мнимых угроз, которые несет в себе перспектива изменений для их положения, статуса, власти, влияния и других параметров, определяющих место и функции сотрудника в организации. Также и методы противодействия сопротивлению будут различаться: например, для человека,

принимающего решения на основе логики, представляют ценность логически связанные аргументы, в то время как для сотрудника, принимающего решения на основе личных ценностей, важна нравственная и ценностная составляющая предложенного решения.

2.6. Причины сопротивления сотрудников изменениям

Сопротивление изменениям – это естественная защитная реакция психики, которая возникает в ответ на угрозу стабильности, предсказуемости или идентичности.

Сопротивление новому – не слабость характера, а особенности работы мозга. По данным исследований Скрантонского университета, лишь 8% людей реализуют задуманные перемены. Остальные бросают начинания не потому, что слабы духом, а потому, что встречают внутреннее сопротивление. Дело в том, что эволюционно мозг настроен воспринимать перемены, как риск. Часть мозга, ответственная за эмоции, сразу реагирует тревогой на что-то новое. Поэтому даже хорошие события вроде смены работы или переезда заставляют нервничать.

Понятие сопротивления впервые использовал Зигмунд Фрейд, основатель психоанализа. Согласно Фрейду, сопротивление – это неосознанный механизм защиты, проявляющийся, когда человек сталкивается с неудобными истинами или глубоко скрытыми проблемами в своем сознании. Эти механизмы направлены на поддержание внутренней стабильности, но они же блокируют возможность изменения.

Сопротивление можно рассматривать как форму самообороны психики, которая на бессознательном уровне стремится защитить человека от болезненных переживаний. Важно понимать, что сопротивление не обязательно вредно. В некоторых случаях оно помогает человеку справляться с сильными эмоциональными потрясениями и дает время на адаптацию. Однако длительное сопротивление может привести к стагнации, блокируя личностное развитие и процесс изменений.

Основная причина сопротивления в психологии заключается в том, что психика стремится защитить себя от изменений, даже если они могут быть положительными. Изменения подразумевают выход из зоны комфорта, сопровождаются стрессом и тревогой. Человек, испытывающий сопротивление, бессознательно защищается

от угрозы нарушения своей психической стабильности. Психика стремится поддерживать стабильность, а не новизну. Даже если человек испытывает искреннее желание перемен, внутренняя система безопасности реагирует на всё новое с осторожностью.

Для психики важна предсказуемость – она воспринимается как ресурс и защита. Всё знакомое ощущается надёжнее, чем то, что ещё не было прожито.

Отсюда возникает закономерный вопрос о степени безопасности изменения. Это и формирует первое сопротивление, не потому что человек боится перемен, а потому что психика регистрирует неопределённость как нагрузку. Так работает один из ключевых механизмов психологической саморегуляции.

Изменения требуют высокой затрат энергии, в первую очередь, моральных сил – сотрудник может осознавать необходимость перемен, но чувствовать усталость уже на этапе планирования, это связано не с недостатком мотивации, а с устройством мозга.

Любое новое действие влечёт за собой:

- перестройку автоматически закреплённых реакций;
- создание новых нейронных соединений;
- переработку существующих паттернов поведения;
- необходимость удерживать внимание и контроль.

Это объясняет, почему человеку трудно меняться, даже если он понимает, что новые решения принесут пользу. Мозг стремится экономить ресурс там, где это возможно, и поэтому выбирает путь минимального напряжения.

Отсюда чувство усталости, желание «отложить» или снизить активность при больших задачах.

Сопротивление служит защитным механизмом при перегрузке

Нередко стремление к изменениям появляется в периоды, когда сотрудник находится в состоянии неопределённости или эмоциональной нагрузки. В таком состоянии психика снижает способность к гибкости и предпочитает удерживать существующий порядок.

Человек может замечать:

- трудности с концентрацией;
- откладывание важных шагов;
- ощущение, что «я не справляюсь»;
- снижение интереса к начатому делу.

Это проявления того, что ресурсов недостаточно. Именно поэтому сопротивление не стоит рассматривать как ошибку – оно помогает предотвратить внутреннее выгорание и сохраняет устойчивость. Привычные стратегии поведения формируют «коридор» стабильности

Поведение, которое человек повторяет годами, становится частью типичных моделей поведения. Мозг фиксирует эти стратегии как наиболее эффективные.

Даже, если человек осознаёт, что прежний способ действовать не приносит желаемого результата, психика всё равно стремится вернуться к привычному.

Это не признак слабости, а показатель того, что старые схемы ещё не утратили внутреннюю значимость.

Новая модель поведения требует времени, повторения и условий безопасности, чтобы стать стабильной. Поэтому откаты и возвраты к прежним паттернам – закономерная часть процесса изменений.

Любые перемены сопровождаются элементом утраты. Эмоциональная сложность изменений заключается в том, что вместе с новыми возможностями человек сталкивается и с потерями.

Меняется не только внешнее поведение, но и:

- прежние роли,
- способы взаимодействия с миром,
- представления о себе,
- механизмы адаптации.

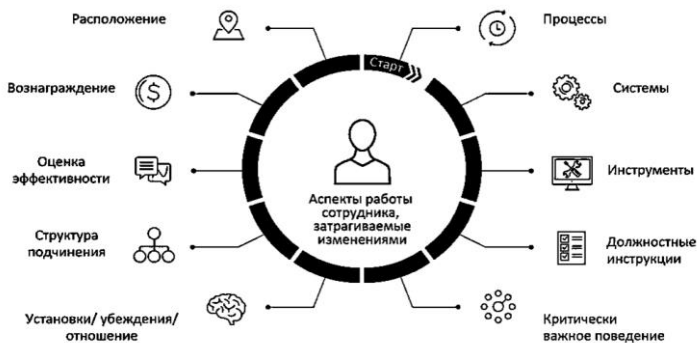


Рис. 10. Аспекты, затрагиваемые изменениями

Это объясняет, почему изменение привычной жизни вызывает смешанные чувства – одновременно интерес и тревогу, ожидание и сопротивление.

Принятие этой двойственности снижает напряжение и делает процесс мягче.

Сопротивление в психологии может проявляться различными способами. Вот типичные формы сопротивления:

Избегание – сотрудник избегает ситуаций, разговоров или действий, которые могут привести к дискомфорту или эмоциональной боли.

Отрицание – это одна из наиболее частых форм сопротивления, когда сотрудник отрицает наличие проблемы.

Самокритика – некоторые люди начинают чрезмерно критиковать себя, что приводит к параличу действий. Они могут говорить себе, что не достойны изменений.

Рационализация – сотрудники могут придумывать рациональные объяснения для своего поведения, даже если оно мешает развитию.

Смена фокуса внимания – это форма защиты, при которой человек переводит внимание с важной проблемы на менее значимую.

Прекращение работы над собой – люди могут отказаться от дальнейших усилий по саморазвитию, если они начинают чувствовать дискомфорт от процесса изменений.

Сопротивление проявляется, как внутреннее торможение, откладывание, сомнения или избегание, даже если на сознательном уровне человек хочет перемен. Психика сопротивляется по ряду причин:

- психика по своей природе стремится сохранить внутренний баланс (гомеостаз). То, что известно воспринимается, как более надёжное и безопасное, чем неизвестное. Неопределённость снижает чувство безопасности;

- любое новое действие требует перестройки автоматических реакций, создания новых нейронных связей, переработки привычного поведения и постоянного удержания внимания. Мозг, стремясь экономить ресурсы, выбирает путь минимального напряжения, что вызывает усталость и желание отложить перемены;

- если сотрудник ощущает повышение неопределённости или эмоциональной нагрузки, психика в целях самозащиты снижает

способность к гибкости и предпочитает удерживать существующий порядок;

- повторяющиеся действия становятся частью поведения и формируют устойчивые модели поведения. Даже осознавая, что старый способ не работает, психика может стремиться вернуться к нему, потому что он обеспечивает ощущение стабильности;

- любые перемены сопровождаются не только новыми возможностями, но и потерей: прежних ролей, способов взаимодействия с миром, представлений о себе. Это вызывает смешанные чувства — одновременно интерес и тревогу, что само по себе создаёт внутреннее напряжение;

- сотрудник боится потерять привычный уклад жизни, работу, социальный статус или оказаться в ситуации, которую не сможет контролировать. Страх перед тем, что может произойти после изменений, или перед неопределённостью — один из главных факторов сопротивления.

- накопленный негативный опыт - психика запоминает ситуации, если раньше попытки реализации изменения заканчивались неудачей и разочарованием, то любое новое намерение сопровождается внутренним напряжением ещё до начала действия.

- изменение поведения воспринимается, как разрушение привычной идентичности, и психика начинает защищать этот образ, потому что он обеспечивает ощущение стабильности. Поэтому любая перемена воспринимается, как угроза идентичности.

Независимо от масштаба и источников изменений, они оказывают влияние на сотрудника. Однако следует учитывать, что любое изменение будет затрагивать разные стороны личности сотрудника (рис. 10, 11), при этом сила воздействия будет различной.

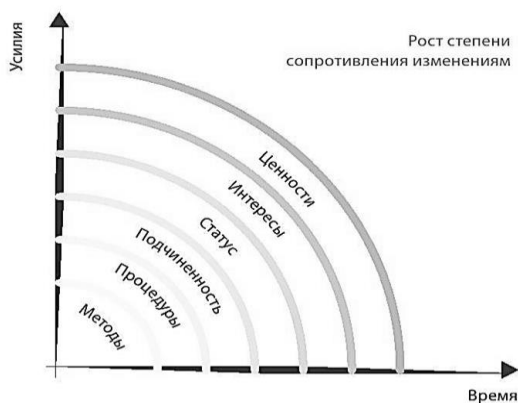


Рис. 11. Динамика сопротивления сотрудников изменениям

Степень сопротивления сотрудника зависит от масштаба внутренних преобразований, которые необходимо провести в условиях внешних перемен. Следовательно, 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 защитных механизмов являются стереотипы, препятствующие правильному восприятию перемен. 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;
- это не лучший вариант.

Причинами сопротивления могут быть угрозы потребностям сотрудников в безопасности, социальных взаимоотношениях, статусе, компетентности или самоуважении.

Три основных фактора, влияющих на сопротивление 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.

Любое изменение вызывает у сотрудника чувство утраты. Основная причина сопротивления переменам – связанные с ними психологические издержки. Изменения и ощущение исходящей от них угрозы могут спровоцировать возникновение эффекта цепной реакции.

Предпосылками сопротивления изменениям обычно являются:

- ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения, когда сотрудники проявляют неуверенность в правильности принимаемых решений, негативно воспринимают усилившуюся неопределенность;

- страх неизвестности, угроза безопасности их работе;

- методы проведения изменений, когда сотрудники не имеют полного представления об изменениях, в связи с ограничением информации, не принимают агрессивного подхода, игнорирующего их участия в осуществлении перемен;

- ощущение сотрудниками несправедливости, проявление, по мнению сотрудников, со стороны руководителей политики «двойной морали», 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, например, нарушением социальных отношений, уменьшением полномочия в принятии решений, объема формальной и неформальной власти.

- убеждение, что для организации изменение не является необходимым и желанным.

2.7. Формы сопротивления сотрудников изменениям

Сопротивление может принимать разные формы, начиная от когнитивного, где сотрудник не может или не хочет воспринимать новую информацию, до поведенческого, когда он сознательно или бессознательно саботирует изменения.

Когнитивные: отрицание, рационализация, интеллектуализация (когда человек говорит о чувствах, но не позволяет себе их прожить).

В психологии выделяют несколько видов сопротивления, проявляющихся в зависимости от характера личности, опыта и контекста ситуации.

Когнитивное сопротивление проявляется в трудности принятия новой информации или изменения устоявшихся убеждений. В данном случае, сотрудник активно или пассивно сопротивляется, когда сталкивается с новой информацией, которая идет вразрез с его текущими знаниями или убеждениями.

Когнитивное сопротивление часто выражается в форме интеллектуализации – человек анализирует проблему, избегая при этом эмоций, чтобы не сталкиваться с глубинными переживаниями.

Когнитивное или интеллектуальное сопротивление может быть связано с защитой устоявшихся убеждений, которые, как правило, играют важную роль в поддержании чувства идентичности и стабильности. Сотрудник может ощущать угрозу своему мировоззрению, если изменения кажутся ему слишком радикальными или неприемлемыми.

Эмоциональные: тревога, стыд, вина, злость, которые блокируют осмысление и действия.

Такой вид сопротивления возникает, когда сотрудник сталкивается с интенсивными эмоциональными реакциями, мешающими ему воспринимать информацию или работать над своими проблемами. Эмоции могут быть настолько сильными, что сотрудник подсознательно блокирует их или избегает переживаний.

Эмоциональное сопротивление часто связано с глубинными страхами и неразрешенными конфликтами, которые человеку сложно выразить. Задача

Поведенческое: откладывание, саботаж, избегание новых ситуаций. Проявляется в активном или пассивном саботаже процесса. Сотрудник может открыто бунтовать, отказываться от выполнения заданий. Такое поведение может быть связано с внутренним страхом изменений или утратой контроля.

Социальное сопротивление связано с давлением окружения или социальными нормами, которые мешают сотруднику принять новые идеи или изменения.

Социальное сопротивление тесно связано с культурными и общественными нормами, и его проявления могут варьироваться в зависимости от того, как окружение человека реагирует на его попытки изменить себя.

Разные причины влекут за собой соответствующее проявление сопротивления (табл. 12)

Таблица 12

Виды сопротивления работников изменениям

Виды сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные возражения	Время, необходимое для адаптации Возможность создания нежелательных условий, например, понижение квалификации Экономические издержки в результате изменений Сомнения в технической целесообразности изменений
Психологические, эмоциональные установки	Страх неизвестности Неумение адаптироваться к переменам Антипатия к менеджменту или другим агентам перемен Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво
Социологические факторы, групповые интересы	Политические коалиции Поддержка групповых ценностей Локальные ограниченные интересы Желание сохранить дружеские отношения

2.8. Средства сопротивления сотрудников изменениям

Сотрудники могут использовать целый арсенал средств для сопротивления процессам изменений:

- задавать много вопросов, с целью затянуть процесс начала изменения, надеясь, что это поможет им работать по-старому;
- переносить выполнения заданий по-новому, либо из-за неумения работать по-новому, либо нежелания принимать новые подходы к выполнению задач, это может привести к затягиванию сроков выполнения работы и срыву дедлайнов;
- формальное использование новых подходов системы без реального изменения поведения. Сотрудники формально работают в новой системе, но не адаптируют свои рабочие процессы, продолжают принимать решения без опоры на новые инструменты;
- требовать конкретные шаблоны работы, которых в ситуации неопределённости или на этапе внедрения изменения еще нет;
- «забалтывать» задачи – на совещаниях «уходить» от конкретики, пытаться увести обсуждение от вопросов внедрения изменений;
- отклонять материалы по изменениям ввиду выявленных опечаток, редакционных промахов – включать «перфекционизм»;
- имитация активности, делая вид, что изменения приняты, но скрывая недовольство;
- саботировать изменения, игнорируя любую информацию о предстоящих переменах (табл. 13). Саботаж при внедрении перемен – это умышленные или подсознательные действия, направленные на отказ от принятия изменений. Он может проявляться в разных формах, часто связанных с психологическими, организационными и коммуникационными факторами.

Таблица 13

Типы саботажа по характеру действий

Тип	Характеристика действий
Пассивный саботаж («тихое сопротивление»).	Игнорирование изменений, выполнение задач по-старому, замедление темпа работы, отсутствие инициативы и лояльности к нововведениям. Работник формально выполняет свои обязанности, но делает это некачественно, медленно или без энтузиазма

Тип	Характеристика действий
Активный саботаж	Сотрудник открыто противодействует выполнению задач, нарушает правила и инструкции. Явный отказ от реализации изменений, критика изменений, открытые высказывания против, акции бойкота
Скрытый саботаж	Внешне действия могут не противоречить выполнению обязанностей, но направлены на нанесение вреда компании или проекту (например, распространение слухов, искажение информации)

Причинами саботажа могут выступать:

- угроза профессиональной идентичности и статусу, ощущение обесценивания опыта, потеря неформального авторитета;
- перегрузка, усталость и, как следствие, раздражение, в связи с необходимостью постоянных усилий по переходу на новые формы и методы выполнения работы;
- эмоциональная привязанность к старым моделям поведения, нежелание ничего менять;
- недоверие к новым механизмам деятельности;
- установка, что «это временно», в случае предыдущего неудачного опыта организационных изменений;
- непонимание необходимости изменений или неготовность к ним, что, обычно вызвано отсутствием понимания личных преимуществ от реализации изменений;

Саботаж – это симптом, а не самостоятельная проблема. Он указывает на сбой в управлении изменениями. Чтобы преодолеть сопротивление, важно понимать его причины и найти способы их ликвидации.

Таблица 14

Причины и способы снижения саботажа

Тип негативного отношения к изменениям	Причины	Меры по снижению
<i>рациональный</i>	непонимание деталей изменений, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий	разъяснить более подробно сущность изменений; описать, что случится, если изменения не проводить; вовлекать каждого в процесс изменений, чтобы продемонстрировать эффективность изменений
личный	страх потери работы, беспокойство по поводу перспектив работы в организации, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства	разъяснить перспективы изменений для каждого; предоставить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими; принять ответственность за прошлые неудачи; предоставить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
эмоциональный	недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены	показать на примерах, почему старые способы больше не работают; организовать серии встреч, чтобы сообщить детали осуществления изменений, продемонстрировать, что изменения носят стратегический характер и затрагивают всех сотрудников и организацию, в целом; объяснить причины изменений

Можно обобщить причины сопротивления переменам. Эта систематизация позволяет выяснить, какие группы и индивиды будут в большей степени сопротивляться организационным изменениям и по каким причинам.

Таблица 15

Характеристика сил, сдерживающих изменение

Содержание сдерживающей силы	Причина возникновения	Последствие
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое поведение», создание групп давления
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи, сплетни
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие коллектива
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа
Боязнь неожиданностей, которые могут сопровождать изменения	Свойственное людям чувство недоверия, консерватизма, негативное отношение к любым переменам	Проведение предшествующих изменениям бесед с сотрудниками
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	«Эталонное поведение», необходимо привлекать специалистов и консультантов, компетенция которых не вызывает сомнений

2.9. Причины сопротивления по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру

Американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер, изучая причины сопротивления изменениям, объединили их в несколько групп, которые охватывают наиболее типичные из них.

Опасения личного характера, означающие желание избежать потерь чего-либо ценного для личности: должности или статуса в организации, материальной компенсации, привычной обстановки, психологического комфорта, вызванного общением с хорошо знакомыми людьми, власти, влияния, неформальных связей.

Неправильное понимание и недостаток доверия, которые возникают, если было потрачено недостаточно времени на разъяснение целей изменения и налаживание отношений с теми людьми в организации, которых изменение коснется в первую очередь, или если суть изменений и порождаемые им преимущества (для организации, подразделений, отдельных сотрудников) не была разъяснена, а необходимость изменений должным образом аргументирована. Часто сотрудники считают, что в результате изменений станет больше работы, но оплата не увеличится. Этому может способствовать их прошлый опыт изменений. Люди сопротивляются изменениям потому, что воспринимают их как нечто навязанное. Негативная реакция возникает в ответ на проявление феномена навязывания.

Недостаточность информации об изменении также часто становится катализатором сопротивления изменениям. Необходимо понимать, насколько любопытными становятся сотрудники, когда только еще начинают распространяться слухи о грядущих изменениях. Если в этот момент не предоставить информацию о реальных планах изменений, сформировать отношение к ним, возникнут слухи-страшилки, которые могут до неузнаваемости исказить замысел изменения, как правило, в сторону угроз, опасностей, увольнений и других неприятностей.

Дж. Коттер напоминает, что прежде, чем, большинство сотрудников смогут понять и принять предлагаемое изменение, они хотят получить ответы на вопросы такого типа:

- Что это будет означать для меня и моих коллег?
- Что это будет означать для организации?
- Есть ли варианты лучше предлагаемого изменения?
- Какой свободой выбора обладает сотрудник при внедрении изменений?
- Действительно, ли я верю в необходимость изменений?
- Нужно ли следовать принятой ранее стратегии?

По мнению Дж. Коттера, большинство компаний даже на 10% не дают всей информации для ответа на эти вопросы. Высшие руководители редко выступают перед коллективом с разъяснениями предполагаемых изменений, а систематическая работа по информированию сотрудников не проводится. В этом случае сотрудники сами додумывают и сами придумывают ответы на свои вопросы, которые, скорее всего, будут содержать фантазии, провоцирующие недоверие к планам изменений и порождающие сопротивление им.

Низкий уровень готовности к изменениям, который проявляется по-разному, в зависимости от индивидуального восприятия изменений, способности к обучению и личного уровня пластичности психики (одни люди быстро погружаются в изменившиеся условия, для других это вызывает стресс); некоторые, из принципа сопротивляются всему, что, по их мнению, является принуждением, требующим изменить поведение, приспосабливаться к чьим-то нормам и ожиданиям.

Изменения нередко предполагают отказ работников от сложившихся привычек.

Различные оценки необходимости изменений порождают сопротивление из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды от их внедрения или видят больше потерь, чем приобретений, в результате внедрения изменений.

Лидер перемен должен хорошо разбираться в подлинных причинах сопротивления изменениям для того, чтобы его усилия по

нейтрализации или по крайней мере смягчению их последствий достигали результата. Например, если сотрудник препятствует изменениям чувства эмоциональной незащищенности, то в этом случае тактика повышения готовности к изменениям - соучастие, помощь в осознании, принятии и разрешении проблем, недопустима тактика, конфронтации угроз.

Неспособность заручиться поддержкой организации, как целого на практике ведет к тому, что одни отделы будут поддерживать изменения, выступая стартовой площадкой их запуска, другие критиковать планы изменений, а оставшиеся выжидать, чью бы сторону занять. Создание атмосферы поддержки должна затрагивать не только взаимоотношения с сотрудниками, но и выстраивания новых организационных связей и ценностную трансформацию.

Соппротивление изменениям может и не носить рационального характера, а являться лишь отражением определенного эмоционально-психического состояния личности, подобно проявлениям апатии, уныния, плохого настроения. В его основе могут лежать разного рода страхи и обиды. Для уменьшения такого негативного восприятия изменения сотрудником следует сделать акцент на перспективах работы для каждого, представить сценарий, показывающий предполагаемые выгоды от изменений, описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата; наконец, вовлекать каждого члена коллектива в практическую работу по реорганизации и оптимизации процессов и процедур.

Игнорирование эмоционального состояния сотрудников приводит к ошибкам, которые могут усилить сопротивление изменениям. Типичными из них можно назвать следующие:

- неспособность показать выгоду для работника от изменения;
- недостаточная координация и кооперация при осуществлении изменений;
- стремление избегать неопределенности при планировании изменений;
- демонстрация личной неуверенности, страха потери.

Соппротивление изменению имеет и свою положительную сторону, так как сопровождается содержательной критикой, позволяющую обратить внимание на детали, которые могут привести к улучшению проекта. Уровень сопротивления может меняться: оно часто нарастает по мере продвижения к завершению реализации изменений, превращаясь в серьезные трудности, когда усилиями «сопротивляющихся» конечный результат не соответствует запланируемому.

Еще хуже ситуация, когда сотрудники внешне проявляют полную поддержку изменениям, которые проводятся в интересах организации, так как они являются ее «патриотами» и всегда готовы «ради ее процветания» поступиться личными интересами, хотя в реальности они чувствуют угрозу своему положению. В этом случае «поддержка» изменений является лишь проявлением конформистского поведения. Такая двусмысленность может привести к крайне неприятной ситуации для руководства организации, когда в критический момент окажется, что массовая поддержка сотрудников была мнимой.

Требуется осторожности в выдвижении рекомендаций по поводу преодоления сопротивления изменениям. Это связано с тем, что менеджерам часто свойственно мышление в терминах только «за» или «против», а любые полутона здесь – не более чем маскировка истинной позиции. Также нередко существует убеждение, что все те, кто не согласны с изменением, являются «оппозицией», с которыми следует поступать достаточно жестко, подавляя сопротивление. Но поскольку совершенно закономерно, что в условиях изменений возникает множество факторов, вызывающих повышение тревожности сотрудников, необходимо, чтобы критически анализировать мотивы и причины сопротивления. Не всякое изменение автоматически является хорошим, не каждое сопротивление – плохим, поэтому априори причислять все проявления сопротивления к противостоянию или маневру в собственных интересах со стороны тех, кто, как кажется, является противником изменения, было бы неправильно.

Помимо сопротивления изменениям, можно выделить и другие формы сопротивления, сопровождающие изменения. Это сопротивление стратегии изменений и сопротивление агентам (руководителям) изменений.

Сопротивление стратегии изменений. Необходимо заранее быть готовыми к сопротивлению конкретной стратегии осуществления перемен. В данном случае речь идет не о необходимости перемен, а о том конкретном способе их осуществления, который избран. Например, если стратегия предполагает быстрые изменения, осуществляемые жестко, с использованием угроз и наказания, сопротивление может возникать со стороны людей, не желающих подчиняться авторитарному стилю управления или протестующих против угрозы применения наказания. Люди могут сопротивляться и стратегии, построенной на рациональном убеждении, если факты и данные, лежащие в ее основе, выглядят подозрительными, а заключения экспертов – недостаточно убедительными. Они могут сопротивляться стратегии разделения власти, которая кажется манипулятивной и неискренней.

Сопротивление агентам изменений направлено против конкретного человека или группы людей, отвечающих за реализацию изменений, и обычно связано с их личностными характеристиками, которые могут вызывать раздражение, в частности, манерой поведения, стилем общения, особенностями вербальных и невербальных коммуникаций, суждениями относительно системы организационного порядка. Особенно часто сталкиваются с такого рода проблемами агенты изменений, которые дистанцируются от сотрудников в организации, и озабочены только собственными проблемами и эмоционально не вовлечены в ситуацию. Их поведение может усиливать сопротивление изменениям, особенно когда люди не видят со стороны агентов изменений понимания собственных трудностей и проблем.

Раздел 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА СОПРОТИВЛЕНИЯ

3.1. Типы сопротивления изменениям

Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации, их дискредитацию. Любые перемены вызывают сопротивление сотрудников.

Сопротивление изменениям – это естественная реакция людей, когда их привычный уклад жизни, работы или организации подвергается пересмотру

Таблица 16

Виды сопротивления

Признак классификации	Виды сопротивления
Форма проявления	Латентное (скрытое, пассивное) – могут проявляться в виде снижения производительности, затягивания сроков, уклонения от участия в обсуждениях, абсентеизм (частое отсутствие на работе по неуважительным причинам), демонстрация некомпетентности (когда сотрудник, способный выполнить задачу, делает это с ошибками намеренно). Открытое (явное, активное): действия направлены прямо против изменений: саботаж, открытые протесты, бойкот, дискредитация инициаторов, забастовки
Сила воздействия	незначительное; ощутимое; сильное (вплоть до полного отторжения нововведения и возврата к старым порядкам)
Уровень возникновения	Индивидуальное: связано с личными особенностями, опытом, страхами конкретного человека (страх неизвестности, потери статуса, боязнь не справиться с новыми навыками, недоверие к инициатору). Групповое (социальное): неприятие изменений на уровне формальных или неформальных групп (на это влияют групповые нормы, давление со стороны

Признак классификации	Виды сопротивления
	коллег, предыдущий неудачный опыт преобразований в коллективе) Организационное (системное): возникает, когда вся организационная система (структура, культура, процессы) не готова к быстрым или радикальным изменениям; причины: инертность системы, несоответствие изменений ценностям и нормам организации, неэффективное управление изменениями, несовершенная система коммуникаций
Сфера возникновения	Логическое (инструментальное, осознаваемое) – человек аргументирует свою позицию рационально: указывает на высокие издержки, риски, логические нестыковки в плане изменений. Психологическое (эмоциональное, бессознательное) – неприятие основано на чувствах: страхе, тревоге, неприятии нового, нежелании выходить из зоны комфорта
Способы проявления	Отрицание – отказ признавать необходимость перемен (часто из-за того, что проблемы кажутся надуманными или изменения навязанными). Индифферентность – безразличное отношение, которое может быть связано с проблемами в отношениях с коллегами или влиянием неформальной группы. Рационализация – попытка обосновать невыполнение задачи сложностью материала или непониманием, при этом человек находит логические оправдания. Скептицизм – обоснованное сомнение в целесообразности изменений или в способности тех, кто их инициирует, успешно их провести (иногда выражается в запросе подтверждения квалификации)

3.2. Психологические модели исследования сопротивления изменениям

Итак, носителями сопротивления являются сотрудники, которые боятся не изменений, они боятся быть измененными. Поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, непонятную им ситуацию, в которой придется менять модель поведения, овладевать технологиями, которые раньше не использовали.

В начале работы с проблемой разные сотрудники находятся на отличающихся этапах цикла контакта. Задача наладить такое их взаимодействие, чтобы при разной скорости осознания прошло объединение энергии. Т.е. речь идет о том, чтобы этап мобилизации энергии у разных людей совпал. В этом случае их усилия будут объединены, они будут оказывать друг другу поддержку.

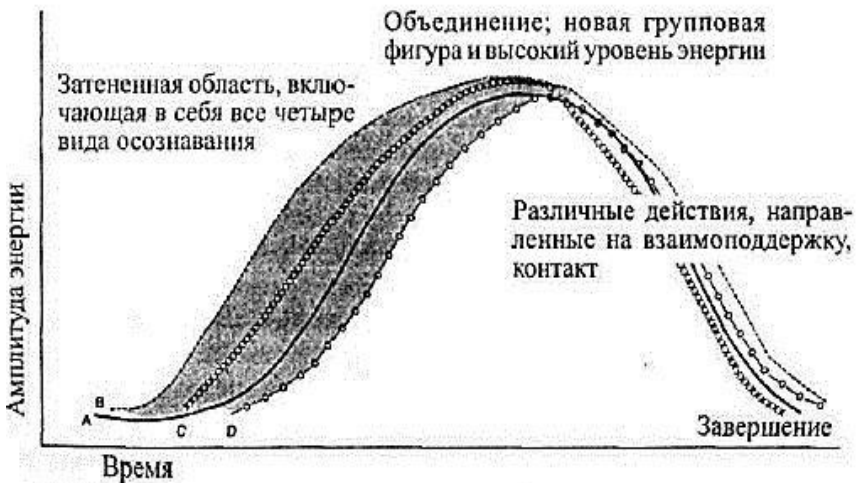


Рис. 12. Цикл объединения сотрудников
в процессе реализации изменений

На рисунке 12 наглядно это видно – слева до объединения расстояние между кривыми (индивидуальным прохождением осознания) значительно, а справа они взаимодействуют уже интенсивнее друг с другом. Важно чтобы в завершение цикла сотрудники снова, как и на этапе мобилизации энергии, одновременно пришли к отвлечению внимания от проблемы. Это будет свидетельствовать о

том, что задача выполнена и способствовала процветанию организации.

Ряд моделей описывает последовательность изменения состояния сотрудников. Наиболее простой в использовании модель **Flora/ElkindAssoc.**

Модель рассматривает изменение, как процесс состояний участников, состоящий из четырех стадий: отрицание, сопротивление, разведка, приверженность.

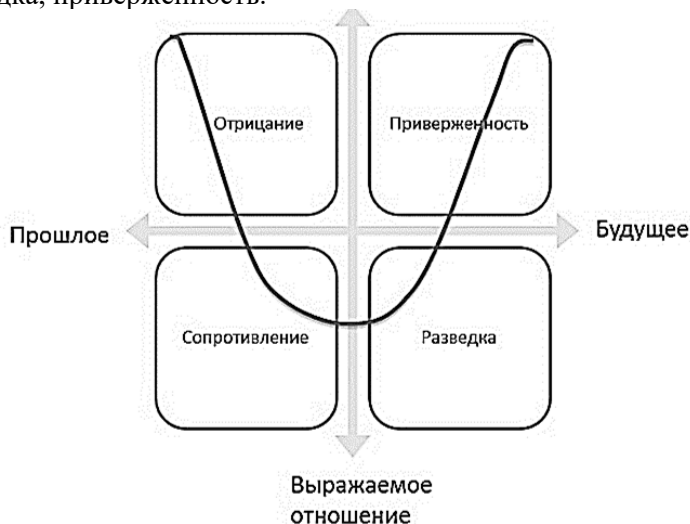


Рис. 13. Последовательность изменения состояния сотрудников

Разделение по горизонтали и вертикали неслучайно:

Фазы отрицания и приверженности характеризуются традиционным поведением, не отличающимся эмоциональной окраской. Для фаз сопротивления и разведки характерны эмоциональные проявления.

На фазах отрицание и сопротивление для сотрудников характерно проявления чувства страха перед изменениями, в то время, как на фазах разведки и приверженности начинают проявляться положительные эмоции, вызванные надеждой на улучшение ситуации после изменения.

Отрицание изменений проявляется в неприятии изменений без вовлеченности в изменения, для сотрудника на этой фазе характерна пассивность.

Фаза «Соппротивление» имеет яркую эмоциональную окраску, отражающую отношение сотрудников к изменениям. Исследуя природу и причины сопротивления, возможно прогнозировать дальнейшую реакцию и разрабатывать адекватную систему мер противодействия.

Положительное проявление эмоций начинается на фазе разведка, когда сотрудник пытается приспособиться к новой ситуации и определить свое место в изменившихся условиях.

Фаза «Приверженность» наступает после того, как краткосрочные цели достигнуты, изменения принимаются.

Развитие организации неизбежно приводит к трудностям и проблемам, создающим препятствия для достижения целей и выживаемости организации. Возникает парадокс – с одной стороны, развитие повышает способность к адаптации, с другой, ставит ее под угрозу. В результате возникают к тому, что усложнение структуры приводит к тому, что сотрудники на местах не способны видеть картину, в целом, и преследуют «местнические» интересы своих подразделений. Поэтому организации нуждаются в корректирующих действиях, которые бы координировали процесс каскадирования целей на подцели.

Пять этапов эмоционального цикла перемен

Эмоциональный цикл перемен – модель, разработанная психологами Доном Келли и Дэрилом Коннором, которая описывает эмоциональные этапы, которые человек проходит при внесении значительных изменений в жизнь. Эта модель очерчена пятью ключевыми этапами, каждый из которых отражает определённые эмоции и реакции, присущие людям, в период перемен.



Рис. 14. Этапы эмоционального цикла перемен

Необоснованный (неосведомлённый) оптимизм. На этом этапе человек полон энтузиазма, видит будущее в радужных тонах и строит оптимистичные планы. Он полон идей, уверен в успехе, но ещё не осознаёт всех трудностей. Этот этап обычно длится недолго.

Информированный пессимизм. Начинается знакомство с реальностью: появляются первые сложности, препятствия становятся более очевидными. Выгоды от перемен уже не кажутся реальными, а цена, которую приходится за них платить, становится явной.

Сотрудник начинает сомневаться, искать оправдания, чтобы отказаться от намеченного плана, наступает момент отчаяния. Это самый сложный этап. Болезненность перемен ощущается остро, а положительные результаты кажутся далёкими или неважными. Часто возникает желание вернуться к привычным моделям поведения. Если в этот момент отказаться от перемен, можно вернуться к первому этапу — необоснованному оптимизму.

Информированный оптимизм. Вероятность успеха повышается: появляются первые результаты, мысли и действия становятся более упорядоченными и привычными. Сотрудник начинает видеть прогресс, что укрепляет его уверенность в правильности изменений.

Успех и самореализация. Финальный этап, когда положительные стороны поведенческой модели становятся очевидными, а цена – незначительной. Действия, которые раньше были сложными, теперь привычны.

Особенности модели:

– цикличность. Эмоциональный цикл проходит по синусоиде: первый этап – высшая точка, третий – нижняя, пятый – снова высшая.

– развитие. Каждый раз, завершая цикл, сотрудник повышает не только эффективность, но и самооценку. Это облегчает переход к следующим изменениям.

– важность поддержки. На этапе отчаяния важно иметь убедительную картину будущего и, при необходимости, поддержку специалиста.

Кривая изменений Кюблер-Росс

Элизабет Кюблер-Росс является создателем «Кривой изменений», а также «Пять стадий горя», которые описаны в книге «О смерти и умирании». Обе модели предназначены для того, чтобы помочь отдельным людям и группам принять изменения.

Кривая Изменения и «Пять Стадий Горя» абсолютно идентичны и укрупнено состоят из:

Отрицание, когда сотрудники отказываются признать необходимость изменений.

Гнев, на данной стадии сотрудники понимают, что изменения будут осуществляться помимо их желания, начинают противиться их осуществлению из-за нежелания нарушить привычный образ действий.

Торг наступает, когда сотрудники пытаются уменьшить уровень предполагаемых изменений и требуют учесть их мнение.



Рис. 15. Кривая изменений Элизабет Кюблер-Росс

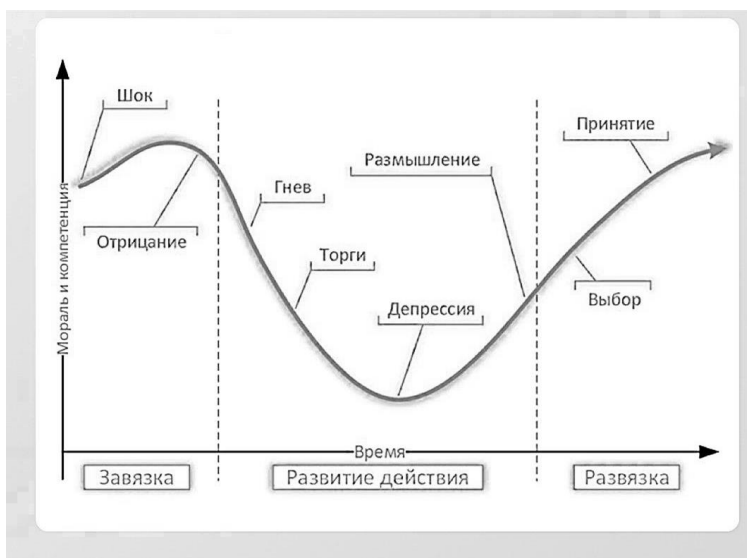


Рис. 16. Уточненная кривая изменений Элизабет Кюблер-Росс

Депрессия возникает, когда из-за негативного отношения к переменам происходит замедление работы, снижается эффективность работы.

Принятие означает, что изменение внедрено и сотрудники понимают необходимость работы по-новому.

Модель можно представить через 3 укрупненные стадии:

- завязка представляет собой Отрицание (шок и отрицание). Сотрудник отказывается признавать реальность изменений, может игнорировать их или считать нереальными. Это временное состояние защиты, которое позволяет осознать новость;

- развитие действия включает смену состояний

- гнев, после осознания реальности изменений могут возникать раздражение, разочарование, гнев на ситуацию, руководство, коллег или саму организацию;

- торг, сотрудники пытаются договориться о компромиссах, найти способы минимизировать влияние изменений или отсрочить их;

- депрессия, наступает осознание неизбежности перемен, что может сопровождаться упадком энергии, мотивации, апатией, чувством безнадёжности;

- размышление, сотрудник начинает задумываться о цели и последствиях изменений;

- последняя стадия – развязка, включает процесс выбора и принятие. Человек начинает адаптироваться к изменениям, видеть в них возможности и двигаться вперёд.

В управлении изменениями кривая изменений помогает руководителям понимать реакцию сотрудников на организационные перемены: слияния, реструктуризацию, внедрение новых технологий и т. д. Это позволяет:

- предвидеть сопротивление. Модель помогает выявить ключевые точки перехода и применить целевые меры для поддержки сотрудников;

- адаптировать коммуникацию и поддержку, например, на этапе отрицания важно предоставлять чёткую информацию об изменениях, а на этапе принятия – сосредоточиться на обучении и развитии сотрудников.

- снизить сопротивление: понимание стадий позволяет руководителям поддерживать команду на каждом этапе, например, давая возможность контролировать эмоции, проявлять эмпатию, вовлекать сотрудников в процесс изменений.

Как и во многих моделях, здесь имеется ряд упрощений чрезвычайно сложных процессов. Часто эмоции, характерные для стадий,

сочетаются друг с другом, стадии не обязательно имеют четкие границы: характеристики одной из них могут встречаться в другой, однако бесспорным остается, что организационные изменения, вызывают сильные эмоции, которые существенно влияют на поведение человека в организации.

Модель управления изменениями Сатир

Эта модель похожа на модель Кюблер-Росс, но изменение состояния при реализации изменений рассматривается через параметр производительности, как результативность деятельности сотрудников, что повышает значение модели для практического использования.

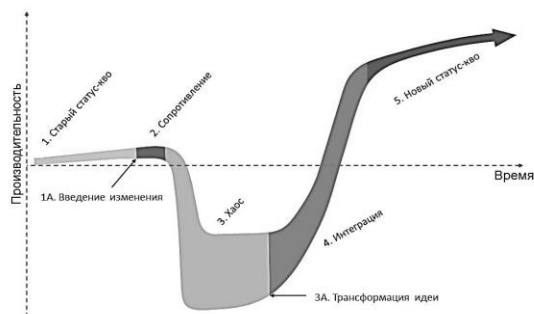


Рис. 17. Модель управления изменениями Сатир

При осуществлении изменений предлагается исследовать пять этапов, опираясь на шкалу времени:

Старый статус-кво определяет начальную точку изменений.

Сопротивление возникает, когда сотрудники начинают негативно реагировать на изменения. Из-за сопротивления изменениям возникает дезорганизация со стороны сотрудников, которая реализуется на этапе хаос. Сотрудники саботируют переход к новому, пытаясь сохранить прежнее состояние.

Интеграция означает, что появляется понимание и начинает усиливаться вовлеченность сотрудников в процессы развития, повышается производительность.

Новый статус-кво означает переход на новые формы работы.

Модель Маурера

Эта модель характеризует три уровня сопротивления (рис. 18), с которыми приходится сталкиваться при осуществлении изменений.

Маурер утверждает, что до 2/3 значительных изменений остаются нереализованными из сопротивления сотрудников, которое может иметь три критических уровня:



Рис. 18. Модель Р. Маурера

«Я не понимаю» – причина сопротивления в неполучении сотрудниками достаточного объема информации об осуществляемых изменениях.

«Мне это не нравится» – причины неудач реализации изменений вызваны эмоциональным состоянием сотрудников, не желающих менять привычный, налаженный ритм работы.

«Ты мне не нравишься» – данный уровень связан с негативным отношением сотрудников к инициаторам изменений, не доверяя которым, отвергают сами изменения.

Благодаря данной модели можно попытаться понять основной мотив сопротивления сотрудников, базирываясь на котором необходимо подобрать адекватные способы нейтрализации сопротивления.

Модель перехода Бриджеса

Суть модели заключается в том, что в ходе процесса изменений сотрудник должен перейти на новый способ работы, а не изменить существующий.

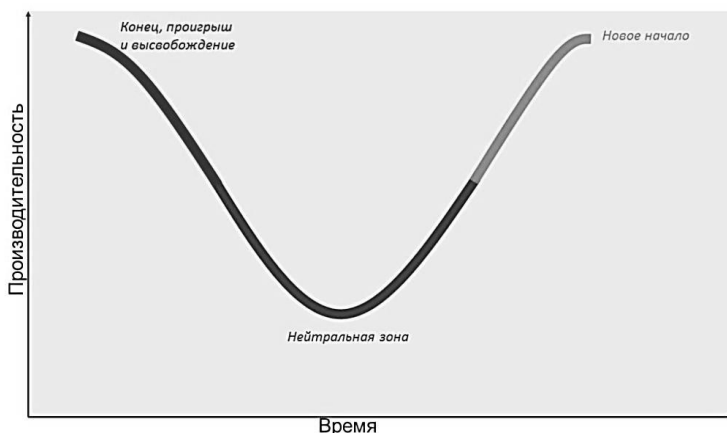


Рис. 19. Модель перехода Бриджеса

В этой модели есть три этапа перехода.

Первый этап. Конец, проигрыш и высвобождение.

На этом этапе люди определяют, что заканчивается привычный режим работы. Этап часто характеризуется сопротивлением и эмоциональными потрясениями, потому что сотрудники вынуждены отказаться от того, к чему привыкли. Сокращение данного этапа возможно за счет грамотно выстроенной коммуникационной политики.

Второй этап. Нейтральная зона.

Эта стадия представляет собой отрезок времени, в котором старое уже прошло, но новое еще освоено. Это некомфортная стадия, но выступает основой для формирования нового уклада. Сотрудники могут испытывать более высокую рабочую нагрузку, поскольку идет процесс привыкания к новым системам и новым способам работы.

Этот этап также может стать одним из периодов творчества, инноваций и обновления. На этом этапе особую важность приобретает краткосрочное целеполагание, тесно увязанное с новыми элементами мотивации.

Третий этап. Новое начало.

На этом этапе принимаются новые договоренности, ценности и установки. Сотрудники осваивают новые роли, они понимают свою ценность и свое значение для развития организации, начинают позитивно воспринимать преобразования, развивать навыки, необходимые для успешной работы в новых условиях.

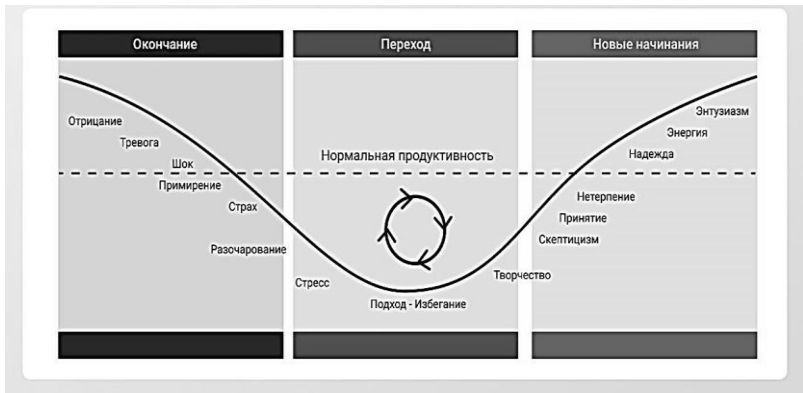


Рис. 20. Детализированная модель перехода Бриджеса

Длительность каждой фазы зависит от иерархической ступени, которую затрагивают изменения. Может возникнуть ситуация, когда руководители и менеджеры среднего звена уже достигли последней стадии, а их сотрудники ещё находятся на первой.

В этом случае рекомендуется:

- осознать происходящее
- разъяснить персоналу, что случится, проявить эмпатию
- постоянно отвечать на вопросы о будущем
- признаваться в своем неведении
- быть готовым к тому, что нейтральная зона может затянуться.

Очевидно, что чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления им.

Раздел 4. МАНИПУЛЯЦИЯ И ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ

В любой организации всегда имеются последователи изменений и их противники. Важно не только провести анализ сил, но и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям – являются они сторонниками или их противниками.

Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить отдельных членов организации или группы, которые будут оказывать сопротивление изменениям, и уяснить их мотивы.

Безусловно, что важно не только провести анализ поля сил, но и провести отнесение отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям: являются ли они их сторонниками (какими?) или противниками (какими?).

Эта работа позволит определить отдельных членов организации или группы, которые будут оказывать сопротивление и уяснить их мотивы. Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов (рис. 21):

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Отношение к изменению		
Принимается	Не принимается	
Сторонник	Противник	Открытое отношение
Пассивный сторонник	Опасный элемент	Скрытое отношение

Рис. 21. Матрица отношение к изменению

В процессе управления изменениями важно определить технологии, используемые противниками и опасными элементами, т.к. в зависимости от используемых приемов нужно уметь разделить на манипуляторов и дезорганизаторов.

Дезорганизаторы и манипуляторы — это два разных типа поведения.

4.1. Характеристика типа поведения дезорганизаторов в процессе изменений

Дезорганизатор – человек, который нарушает порядок, нормальную деятельность и препятствует реализации изменений. В контексте управления изменениями дезорганизатор – это тот, кто сознательно или бессознательно способствует расшатыванию организационных основ, снижению эффективности работы системы.

Методы дезорганизации при внедрении изменений – это способы ослабления структуры, процессов или системы организации с целью создания условий, которые затрудняют или препятствуют внедрению перемен. Такие методы могут включать как формальные действия, так и неформальные приёмы, направленные на нарушение стабильности и эффективности работы.

К методам дезорганизации относятся:

- разрушение вертикальных и горизонтальных линий связи;
- нарушение коммуникаций между руководителем и структурными подразделениями, а также между самими подразделениями;
- нарушение порядка распределения работ, некорректное распределение задач между подразделениями или сотрудниками, что приводит к хаосу и снижению производительности.
- навязывание подразделениям выполнения несвойственных ей функций, попытка внедрить процессы или структуры, которые не соответствуют планируемым изменениям;
- подбор кадров, неспособных выполнять порученную работу, формирование команды на основе личных связей, а не профессиональных качеств;
- чрезмерное усложнение процедур, увеличение количества согласований, что замедляет принятие решений и тормозит процессы;
- работа по старым правилам, не соответствующим изменениям;
- затягивание принятия и реализации ответственных решений, требование дополнительных данных и материалов, создание комиссий для подготовки вопроса: создание незаметных препятствий, которые не относятся напрямую к содержанию деятельности, но влияют на организационные процессы.

Дезорганизационная деятельность может реализовываться в следующих формах:

- дезинформация – искажение данных, событий, результатов, прогнозов;

- целевая дезориентация – неправильный подход к миссии организации, выбор неправильных целей и задач;

- саботаж – сознательное некачественное и несвоевременное выполнение работником своих должностных обязанностей;

- дисбаланс между задачами, обязанностями, правами и ответственностью;

- нарушение или разрушение связей между элементами и частями организации, особенно линий «руководство – подчинение».

- изоляция руководителя, лидера – «обезглавливание» системы;

- камуфляж функций;

- противопоставление руководителя коллективу и/или наоборот;

- дейдзы;

- «воровство времени».

Деятельности дезорганизаторов может привести к следующим последствиям;

- развал или неустойчивость системы;

- снижение качества взаимодействия в организационной системе из-за нарушения горизонтальных и вертикальных уровней управления;

- увеличение неопределённости ситуации;

- падение производительности труда;

- ухудшение психологического климата, повышение тревожности и неуверенности сотрудников;

- невозможность реализовать изменения.

4.2. Особенности типа поведения манипуляторов в процессе изменения

Манипулятор – человек, который использует скрытое психологическое воздействие на других для достижения своих целей. Цель манипулятора – получить выгоду, скрыв истинные мотивы и создав иллюзию у партнера, что он действует самостоятельно. Манипуляторы могут использовать угрозы, шантаж, обман, создание зависимости, игру на чувствах вины, страха или неуверенности.

Таблица 17

Основные отличия поведения дезорганизаторов и манипуляторов

Критерий	Дезорганизатор	Манипулятор
Цель	Нарушение порядка, снижение эффективности системы	Достижение личных целей за счёт других
Методы воздействия	Дезорганизационные методы	Скрытое психологическое воздействие, использование уязвимостей жертвы (страх, вина, тщеславие и др.)
Характер воздействия	Наносит вред системе или процессу, который дезорганизует, не допустить реализацию изменений	Психологическое влияние на отдельных сотрудников, их мысли и поведение
Роль в системе	Выступает частью системы, которая подвергается дестабилизации	Отдельный субъект, влияющий на других людей в рамках взаимодействия

Таким образом, дезорганизатор фокусируется на нарушении структуры и порядка, а манипулятор – на психологическом воздействии и достижении целей за счёт других.

Типы манипуляторов

Выделяют несколько классификаций манипуляторов, которые позволяют определить особенности их поведения.

Таблица 18

Типология манипуляторов по модели поведения

Тип	Характеристика
Активный манипулятор	Использует активные методы управления, не проявляет слабости, использует свой социальный статус или ранг для доминирования
Пассивный манипулятор	Изображает беспомощность, слабость, добиваясь контроля через поражение, позволяя активному манипулятору думать и работать за него

Тип	Характеристика
Соревнующийся манипулятор	Воспринимает жизнь как постоянное соревнование, видит в других соперников или врагов
Безразличный манипулятор	Делает вид, что ему всё равно, избегает контактов, но на самом деле использует манипулятивные приёмы

Т.Д. Абрамова предлагала классификацию на основе типологических особенностей личности: тиран, недотёпа, агрессор, умник, человек без недостатков.

В.В. Знаков разделял манипуляции по степени осознанности (целенаправленные и случайные) и по критерию первичной мотивации (личностно-детерминированные и реактивные).

М. Шостром делит манипуляторов на типы по степени активности (доминирования) и способу контроля над окружающими.

Таблица 19

Типология Э. Шострома

Тип	Характеристика
Диктатор	Опирается на силу и власть, требует подчинения, ссылается на авторитеты, использует технологию страха
Тряпка	Антипод диктатора: преувеличивает свою слабость и чувствительность, демонстрирует пассивность, забывчивость, молчание, играет роль «жертвы»
Калькулятор	Стремится всё контролировать, прибегает ко лжи, хитрости, перепроверке, просчитывает действия, использует многоходовые схемы
Прилипала	Преувеличивает свою зависимость от других, перекладывает на других свои обязанности, часто жалуется
Хулиган	Использует агрессию, грубость, угрозы для управления другими; демонстрирует недоброжелательность, может провоцировать, унижать
Славный парень	Манипулирует через гиперзаботу, чрезмерную внимательность, базируется на принципе «благодарности»

Тип	Характеристика
Судья	Обвиняет других, не доверяет, не прощает, использует обличение и оценку для достижения своих целей
Защитник	Имитирует заботу, поддержку, снисходительность, но за этим может скрываться контроль и подавление самостоятельности других

По методам воздействия манипуляторов можно разделить на 4 группы.

1. Эмоциональный манипулятор – использует эмоции, чтобы повлиять на коллег и руководителей; может представлять себя в жертвенном свете, вызывать чувство вины у окружающих или манипулировать эмоциональными реакциями других для достижения своих целей.

2. Манипулятор-агрессор – часто использует прямые угрозы, давление и агрессивное поведение для достижения своих целей; может угрожать последствиями или использовать свои полномочия, чтобы заставить подчинённых или коллег соглашаться с его требованиями.

3. Интеллектуальный манипулятор – использует свой ум и оперирует информацией, чтобы влиять на решения коллег и руководителей, может искажать факты, представлять ложную информацию или использовать сложные аргументы, чтобы добиться своих целей.

4. Манипулятор как черта личности – сознательно использует манипуляции, как основной метод воздействия на коллег и подчинённых; может обманывать, создавать конфликты и использовать другие тактики, чтобы контролировать ситуацию и управлять поведением других.

Ведущий тип манипуляций определяется индивидуальными особенностями человека и спецификой коллектива, в котором он находится. Например, сотруднику с хорошими аналитическими способностями легче воздействовать через искажение фактов.

Манипуляции со стороны руководителей могут проявляться в различных формах, чтобы достичь своих целей и управлять подчинёнными в период реализации изменений. Психологи выделяют несколько основных видов воздействия:

Первый вид манипулирования, который часто встречается, – это манипуляция информацией. Все разнообразие производимых над информацией операций можно сгруппировать по нескольким параметрам.

Руководители могут сознательно скрывать или искажать информацию, чтобы воздействовать на решения и действия своих подчинённых. Искажение информации варьирует от откровенной лжи до частичных деформаций, таких как подтасовка фактов. Например, руководитель может представить исключительно негативные аспекты деятельности организации, чтобы подтолкнуть сотрудников к снижению сопротивления изменениям.

Утаивание информации в наиболее полном виде проявляется в умолчании – сокрытии определенных тем.

Способ подачи информации нередко играет решающую роль в том, чтобы сообщаемое содержание было воспринято необходимым его отправителю образом.

Избирательное использование информации и сознательное изложение событий в выгодном для инициатора порядке. Это может включать сокрытие части данных или предоставление только той информации, которая поддерживает нужную версию событий.

Скрытый характер воздействия, который лишает человека возможности принимать осознанные, свободные решения, основанные на полной информации и собственных интересах.

Ближе всего к манипулятивному воздействию относится прием особой компоновки материала, который наводит получателя информации на однозначные выводы о выгодах изменений.

Манипуляция с информацией тесно связана с ограничением времени на ее изучение. Цель манипулятора – лишить возможности рационально все взвесить.

Другой вид манипулирования – это использование эмоций для манипуляции. Руководители могут воздействовать на эмоциональное состояние своих подчинённых, применяя такие методы, как внушение чувства вины или страха. Например, руководитель может упрекать подчинённого за неудачи в прошлом проекте, чтобы подтолкнуть его к выполнению текущих задач.

Третий вид – манипуляция властью. Руководители могут использовать своё положение в организации, чтобы оказывать воздействие на подчинённых, т.е. действовать с использованием угроз

и запугивания. Например, руководитель может угрожать увольнением или уменьшением системы вознаграждения, в случае отказа от участия от реализации изменений.

Ещё один вид – манипуляция поощрением. В этом случае руководитель использует вознаграждения и похвалу как средство управления поведением подчинённых. Например, руководитель может обещать повышение или бонус за выполнение определённой работы, чтобы мотивировать своих подчинённых, но не выполняет свои обещания.

Эти виды манипулирования усиливают сопротивление сотрудников, вызывают стресс и приводят к потере доверия к руководителю.

Манипуляции выражаются через различные уловки и тактики, применяемые как руководителями, так и подчинёнными для достижения своих целей:

- манипуляция через похвалу;
- манипуляция через создание конфликтов и распространение слухов, часто на основе использования технологии моббинга;
- манипуляции через сравнение, например, руководитель может приводить в пример более высокие показатели другого отдела, чтобы стимулировать сотрудников работать активнее, что может привести к эмоциональному выгоранию.
- манипуляция через отрицание ответственности, путем перекладывания ее на других, особенно в случае неудачи при внедрении изменений;
- манипуляция через отказ от сотрудничества, чтобы добиться своих корыстных целей или укрепить свою позицию. Это приводит к обострению конфликтов в коллективе и снижению общей производительности.

Пять частей технологии манипулирования.

1. Манипулятор всегда опирается на конкретную фактическую информацию.

2. Манипулятор скрывает факт манипулирования и скрытого воздействия.

3. Манипулятор пользуется методами психологического влияния на человека через доброе отношение напоминание о своих страхах, играя разные роли.

4. В манипулировании есть мишени – это особенности и потребности сотрудника, которым манипулируют, играя на них, манипулятор побуждает выполнить то или иное действие.

4.3. Особенности коммуникативных манипуляции в процессе изменений

Как уже отмечалось, манипуляция – это психологический прием скрытого управления поведением других людей. Именно скрытое воздействие, неосознаваемое людьми, участниками коммуникации, является главной особенностью манипуляции, использующей обманные, отвлекающие приемы и средства, направленные на партнера, для совершения им действий, наносящих его интересам ощутимый ущерб. Сотрудник, на которого направлено воздействие манипуляции, не осознает это влияние и считает, что он принял решение и совершил действия сам, а не по желанию манипулятора.

Манипуляция, как скрытое психологическое влияние, чаще всего направлено на эмоциональную сферу человека, воздействует на чувства страха, обязанности и вины. Для манипулятивного воздействия выбираются материальные и моральные человеческие потребности, имеющие в обществе большую ценность и важность для партнера общения.

Чаще всего манипуляции реализуется, как скрытое внушение и побуждение к действиям, неосознаваемое субъектом воздействия, который не понимает истинной цели партнера-манипулятора. Но иногда манипуляции могут проявляться открыто, как прямое психическое воздействие на человека, выводящее партнера из эмоционального равновесия, заставляющее его принимать неправильные решения, выгодные второй стороне. В деловом общении взаимодействие и воздействие, как правило, действуют на подсознание человека и связаны с силой занимаемых позиций партнеров.

Манипуляции довольно часто применяются в процессе изменений для продвижения своих интересов, получения выгоды. В деловом общении известно и часто сознательно применяется множество манипулятивных приемов и способов, используемых для скрытого воздействия на партнеров, а в результате – для получения контроля над ситуацией и различных преимуществ.

Манипуляция в коммуникации строится на главных компонентах:

- скрытый характер – истинную цель манипулятор никогда не озвучивает напрямую;

– уязвимость – манипулятор понимает слабые стороны партнера и воздействует на них: если сотрудник не уверен, манипулятор попытается вызвать у него чувство вины, избегает конфликтов – со стороны манипулятора подвергнется прессингу и провокациям и т.д.

В психологии рычаги манипуляции считаются базовыми инструментами воздействия. Они помогают манипулятору заставить человека действовать так, как ему нужно, все они связаны с эмоциями:

- страх;
- вина;
- желания – возможность через участие в осуществлении изменений реализовать свои желания.

Степень успешности манипуляции в значительной мере зависит от того, насколько широк арсенал используемых манипулятором средств психологического воздействия и насколько манипулятор гибок в их использовании.

Коммуникационные манипуляции применяются для психологического давления, используются лингвистические приемы, направленные на сотрудников с целью убедить их в принятии изменений.

В деловом общении часто используются **манипуляции** для управления действиями партнеров по коммуникации в процессе изменений. Манипуляция – это один из элементов делового общения, это метод социально-психологического воздействия, использующий свойства человеческой психики и являющийся одним из важнейших способов проведения управленческих воздействий в практике деловых коммуникаций.

Приемы психологических манипуляций в деловом общении.

В деловых коммуникациях используются организационно-процедурные, индивидуально-психологические и логические манипуляции.

Организационно-процедурные манипуляции могут быть использованы организаторами для сознательного срыва обсуждения вопроса, для создания напряженной атмосферы коммуникации, для проведения и принятия невыгодного решения вопроса для второй стороны. Этот тип манипуляций может иметь несколько проявлений.

1) формирование нужного мнения участников делового общения. Для этого в начале встречи организовывается выступление известного, имеющего авторитет специалиста, в котором он излагает информацию с позиции организаторов коммуникации;

2) запрет на повторное обсуждение темы вопроса. В процессе деловой коммуникации не разрешается рассмотрение дополнительной, поступившей новой информации, которая может повлиять на принятие окончательного решения, необходимое организаторам коммуникации;

3) манипуляции с информацией и документами. В этом случае необходимые документы предоставляются не заблаговременно, а перед обсуждением, когда для их изучения нет времени;

4) использование в начале встречи обсуждения не главного, а второстепенного вопроса, не имеющего важного значения для принятия решения. После высказывания участников по нему, когда они уже устанут, начинается обсуждение главного вопроса. Это позволяет принять решение, необходимое организаторам коммуникации;

5) создание напряженной атмосферы во время обсуждения вопроса. Это достигается агрессивными выступлениями одной из сторон, использующей в своей речи оскорбления оппонентов. Целью такой манипуляции является прекращение обсуждения вопроса;

6) представление большого объема информации. Для введения в заблуждение противоположную сторону может быть подготовлен большой объем информации, который невозможно усвоить и обсудить за отведенное время встречи, что может привести к принятию неверного решения;

7) преимущественное голосование. При проведении голосования первыми выносятся предложения, нужные для принятия заинтересованной стороной делового общения;

8) перерыв при текущем обсуждении темы встречи. Такой перерыв используется при возможности принятия невыгодного решения и после оглашения варианта нужного решения, чтобы участники коммуникации во время перерыва привыкли к нему и положительно его приняли;

9) использование регламента выступлений для выборочного ограничения выступлений участников встречи, исходя из их позиции по отношению к принимаемому варианту решения;

10) потеря документов. В случае возможного негативного влияния на принятие необходимого решения происходит пропажа соответствующих документов у заинтересованной стороны делового общения.

В практике делового общения существуют и используются различные варианты *индивидуально-психологических манипуляций*, в частности применяющихся для выведения собеседника из состояния равновесия, в котором он может рационально и спокойно анализировать ситуацию и держать ее под контролем:

1) выведение собеседника из состояния психического равновесия. Под действием эмоций у противников изменений снижается концентрация внимания, они могут допускать ошибки и принять неверное решение. Для этого могут использоваться обвинения собеседника, например, в некомпетентности и т.д.;

2) использование во время деловой коммуникации непонятных слов. Собеседник в этом случае чувствует себя неловко, теряет уверенность в себе и может сделать ошибки, отдать инициативу другой стороне коммуникации в ущерб принимаемому решению;

3) использование темпа речи. Этот прием не позволяет достоверно понять и оценить информацию во время выступления: слишком быстрый темп речи не позволяет полностью понять смысл сказанного, а медленный темп речи не позволяет оценить его детально;

4) переход в общении от обсуждения конкретной темы встречи в нападение на собеседника, обличение его в чем-либо. В результате этих нападков он вынужден оправдываться и объясняться, теряя уверенность в себе и отдавая инициативу другой стороне коммуникации, в ущерб принимаемому решению;

5) применение негативных бездоказательных оценок по отношению к высказываемому мнению противоположной стороны. Например, «это слишком просто и известно» или, наоборот, «это невозможно», когда оппонент вынужден эмоционально доказывать обратное;

6) многократное повторение бездоказательного утверждения. Такой прием воздействует на собеседника, и он начинает соглашаться с утверждением после нескольких его повторений;

7) авторитетное мнение. Прием используется для влияния на собеседника, для которого названный специалист действительно является признанным авторитетом;

8) использование доверительного тона при общении с собеседником. Применяется для расположения партнера по деловой коммуникации;

9) использование перефразирования или резюмирования высказывания собеседника. Применяется для изменения смысла и сути содержания речи партнера в своих интересах;

10) убеждение собеседника в пользе и необходимости непринятого им факта или аргумента;

11) демонстрация поддержки собеседника. Первоначально партнер по деловой коммуникации показывает одобрение основных выводов оппонента, а позднее критикует их, показывая их недостатки;

12) использование специально подобранной информации, использующей только одну точку зрения на вопрос, для доказательства своих выводов;

13) рабулистика – искажение смысла высказываний оппонента. Используется для вывода собеседника из состояния эмоционального равновесия, вызова возмущения и отказа от продолжения делового общения;

14) сознательное искажение и утаивание информации от партнеров по деловому общению. В этом приеме специально используется некорректное представление информации: ее утаивание, одностороннее освещение, недоверительность и т.д.;

15) принуждение оппонента к выбору однозначного ответа («да» или «нет») без предоставления других вариантов, когда на самом деле существуют и другие альтернативы решения вопроса;

16) оппоненту задается вопрос, в котором совмещено несколько разных по смыслу вопросов. После получения ответа собеседника уличают в непонимании проблемы и его некомпетентности;

17) демонстративное проявление неопытности, некомпетентности одной из сторон делового общения для использования партнера

в получении информации, помощи для решения необходимого вопроса в своих целях.

Это лишь неполный перечень используемых психологических манипуляций в деловых коммуникациях, которые могут быть использованы противниками изменений. В каждой конкретной ситуации могут применяться различные варианты рассмотренных манипуляций, зависящих от личности участников деловой коммуникации. Следовательно, важно уметь распознавать психологическую манипуляцию и не дать вывести себя из состояния эмоционального равновесия.

Логические манипуляции строятся на сознательном нарушении законов логики или же, наоборот, использовании логики для воздействия на собеседника. Кратко рассмотрим основные приемы логических манипуляций:

- неопределенность тезиса. Неясное формулирование главного содержания темы обсуждения, что приводит к разному ее пониманию участниками коммуникации. Расплывчатость формулирования используется для получения возможности внесения изменений в ходе обсуждения вопроса так, как будет выгодно стороне, использующей эту манипуляцию;

- несоблюдение закона достаточного основания. В ходе обсуждения приводится недостаточное количество аргументов и обоснований для принятия правильного решения;

- порочный круг в доказательстве. Этот прием используется для доказательства, при котором используется один и тот же факт, но сформулированный другими словами;

- причинно-следственный алогизм. В этом случае сознательно происходит замена временной связи между явлениями на причинно-следственную связь между ними («после этого» значит «вследствие этого»);

- неполное опровержение. При использовании этого приема выбирается один из наиболее слабых доводов собеседника, который резко критикуется, создавая общее негативное впечатление обо всем выступлении или докладе в целом.;

- неправомерные аналогии. В этом приеме для доказательства используются факты, совершенно не соразмерные с рассматриваемыми доводами.

Для *противодействия манипуляциям* в коммуникации нужно их распознавать и нейтрализовать, применив способы защиты. Признаками коммуникативных манипуляций являются субъективные ощущения на уровне чувств: появление чувства вины, опасности, чувства долга, зависимости от обстоятельств, внутреннего дискомфорта и неудобства, которых не было до встречи. Возникновение такого эмоционального состояния говорит о применении манипулятивного воздействия на партнера, его введении в состояние дискомфорта для дальнейшего управления им и появлении необходимости применения способов защиты от манипуляций.

Для защиты от манипулятивного воздействия могут использоваться активные и пассивные методы защиты, а также психологическая самооборона от манипуляций.

Пассивные методы защиты от манипуляций используются неявно, при обнаружении манипулирования, в случаях, когда участник коммуникации не хочет создавать конфликт, а планирует продолжить встречу с другой стороной делового общения, не демонстрируя своей осведомленности о применяемом воздействии. При пассивной защите от манипуляций участник коммуникации сознательно начинает контролировать и сдерживать свои эмоциональные реакции, замедлять речь, делать паузы, снижая темп психологического воздействия. Такое поведение нейтрализует действие манипулятора, заставляя его изменить стиль общения.

При пассивной защите от манипуляций можно применить следующие приемы:

- 1) игнорировать слова манипулятора (не расслышал, не понял и др.);
- 2) перевести беседу на другой предмет дискуссии, логически связанный с основной темой обсуждения;
- 3) соглашаясь с предложением манипулятора, одновременно напоминать об оговоренных ранее условиях принимаемого решения;
- 4) часто задавать уточняющие вопросы по ходу речи манипулятора, что позволит выиграть время для обдумывания и принятия решения.

Использование этих приемов пассивной защиты позволяет снизить стремительность и быстроту воздействия манипуляции, меняя

заготовленные манипулятором роли для участников коммуникации, выигрывая время для подготовки оптимального в этой ситуации ответа. Применение приемов пассивной защиты позволяет замедлить и даже остановить манипулятивное воздействие.

Активные методы защиты от манипуляций предполагают раскрытие применения манипуляции и открытое встречное активное воздействие на партнера по деловому общению.

1. Встречное активное психологическое воздействие на манипулятора. Высказывание в резкой форме партнеру-манипулятору негативных оценок в его адрес, тем самым воздействуя на его эмоциональную сферу, выводя из равновесия, снижая или нейтрализуя его манипулятивное воздействие на себя.

2. Использование действий манипулятора в своих целях для решения деловой проблемы. Соглашаясь с вариантом решения деловой проблемы, предложенным манипулятором, предлагается свой вариант, учитывающий интересы обеих сторон делового общения.

3. Ответная манипуляция. При обнаружении манипуляционного воздействия на себя объект манипуляции, оценив уязвимые места манипулятора, начинает на них воздействовать, переводя деловое общение в нужное для себя направление. Основной целью встречной манипуляции является решение обсуждаемого вопроса в зависимости от собственных приоритетов.

Еще одним методом для защиты от манипуляций служит *психологическая самооборона*, использующая для противодействия манипулятивному влиянию рациональность, точность и достоверность представляемой информации обеих сторон коммуникации, поиск общих интересов в решении вопроса.

Для психологической самообороны от манипуляций применяются следующие приемы:

- использование в диалоге четких формулировок;
- использование интонации голоса, зависящей от конкретного взаимодействия;
- обстоятельность ответов, т.е. выдерживание паузы перед ответом, неторопливый темп речи и др.

Разработаны и используются специальные техники психологической самообороны: бесконечное уточнение, информационный диалог.

Техника бесконечного уточнения используется для нейтрализации эмоционального воздействия, не вступая при этом в пререкания с оппонентом и оправдания. Данная техника заключается в последовательном уточнении информации, одновременно проявляется интерес к мнению партнера, ему задаются открытые вопросы по теме обсуждения (например, «Что вы думаете по данному вопросу?»). В результате применения этой техники становится ясным объект манипуляции.

Техника информационного диалога заключается в выяснении позиций сторон делового общения по обсуждаемому вопросу. Данная техника реализуется при обмене сторонами информацией в виде вопросов и ответов, сообщений и предложений в конструктивной форме, исключающей эмоции. В результате применения этой техники выявляются общие проблемы совместного обсуждения, концентрируется внимание сторон на решении общих задач.

Большое значение в противодействии манипуляции и нейтрализации ее воздействия имеет личность, на которую она направлена. Успех противостояния манипулятору во многом зависит от силы и цельности личности, а также от умения правильно применить рассмотренные методы психологической защиты от манипуляций.

Раздел 5. УРОВНИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

5.1. Характеристика уровней сопротивления изменениям

Сопротивление может носить индивидуальный и групповой характер. Сопротивление отдельного сотрудника возникает, если человек чувствует опасность своему текущему положению, т.е. возникает реальная угроза уменьшения вознаграждения, ослабления контроля над организационными ресурсами и, как следствие, снижение престижа. Групповое сопротивление намного сильнее, носит относительно устойчивый характер и требует более существенных усилий для его преодоления. В организации могут образовываться своеобразные коалиции, обладающие большой силой и оказывающие влияние на всю систему управления. Поэтому сила группового сопротивления пропорциональна масштабам угрозы положению группы и скорости нарастания изменений, нарушающих принятые в ней ценности и нормы поведения.

Сила сопротивления изменениям определяется степенью несоответствия организационной структуры и культуры грядущим изменениям; длительностью периода и скоростью проведения изменений; угрозой потери престижа и власти для руководителей; последствиями изменений для организации, в целом, и отношением большинства ее сотрудников к проблеме функционирования фирмы.

У сотрудников сопротивление изменению на уровне организации связано с той или иной мерой эгоизма, присущего каждому человеку: вследствие человеческой природы сотрудники обычно ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако, его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на создание препятствий к осуществлению изменения. Непонимание обычно возникает из-за неспособности людей оценить последствия осуществления изменений. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, в которых степень доверия к действиям руководителя невысока. Некоторые люди обладают низкой терпимостью к любым изменениям

из-за опасения, что они не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно при внедрении новых технологий, методов продажи, форм отчетности.

Агенты изменений часто сталкиваются с поведением, которое представляется им сопротивлением к осуществлению стратегии. В этом случае необходимо разобраться в различных вариантах и нюансах такого поведения. Один из путей уменьшения сопротивления – системный подход к изменению. Однако сложность его заключается в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных подразделений, таких как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и др., каждое из которых преследует свои цели.

Легко распознаваемое сопротивление организационным переменам на практике встречается довольно редко. Гораздо чаще возникает необходимость разрешать серьезные конфликты и тупиковые ситуации на всех уровнях.

Как было рассмотрено ранее, каждому сотруднику свойственно собственное отношение к изменению, и оно зависит от его индивидуального восприятия изменения, личностной оценки порождаемого им будущего и представления о месте человека в будущем состоянии организации.

При оценке сопротивления переменам измеряются следующие параметры:

- восприятие собственной личности как цели перемен;
- восприятие руководством сопротивления персонала осуществлению проекта;
- перспективы сотрудника, выступающего в качестве перемен.

Наиболее актуальна оценка для крупных организаций и для организаций, которые довольно длительный промежуток времени существовали без изменений – в них сопротивление изменению будет достаточно сильным и широко распространенным.

Очень важно установить основные источники сопротивления изменениям, так как они требуют разных подходов от агента изменений.

Если сотрудник препятствует изменениям из-за чувства эмоциональной незащищенности, в этом случае повышение готовности к изменениям должно носить эмоциональную окраску – сочувствие,

помощь в осознании и принятии проблем; если сотрудник проявляет когнитивное сопротивление, необходимо использовать предоставление полной информации о потерях и упускаемых возможностях.

Также для оценки масштаба сопротивления, по мнению ряда исследователей, целесообразно использовать экспертный метод, применив десятибалльную шкалу по критериям:

- 1) цель изменения;
- 2) вовлеченность персонала;
- 3) стоимость изменений;
- 4) совместимость;
- 5) отношения в коллективе;
- 6) бюджет;
- 7) модели поведения;
- 8) осознание перемен;
- 9) безопасность;
- 10) спонсоры;
- 11) давление;
- 12) личные цели;
- 13) результаты работы прошлых лет.

Независимо от причин большинство сотрудников в организациях проходят шесть стадий, сталкиваясь с изменением.

Столкновение. Получение сотрудником личного впечатления о предлагаемом изменении и осмысление того, как оно повлияет на него.

Ощущение. Первоначальная реакция на изменение в соответствии с прошлым опытом, ценностями, убеждениями и чувствами.

Оценка. Пересмотр имеющихся знаний и поиск способов приспособления к изменению. На этой стадии человек может обдумывать варианты поведения:

- уход из организации;
- попытка изменить каким-либо образом ситуацию;
- изменение собственной реакции и поведения;
- наблюдение за тем, что произойдет дальше.

Отступление. Принятие изменения ощущается, как неизбежное, но участия в реализации изменения сотрудники не принимают. Эта стадия может наступить и до стадии «Оценка».

Адаптация. Приспособление к изменению под воздействием коммуникационных процессов, нацеленных на обсуждение новых возможностей, развитие новых представлений.

Интеграция. Согласие с проведением изменения и его принятие, постепенная вовлеченность в процесс реализации.

Люди сопротивляются изменениям почти инстинктивно, неосознанно. Стремясь создавать нормы и правила, сотрудник повышает свою защищенность и чувствует себя комфортно. Если же этим нормам что-то угрожает, возникает сопротивление. Часто люди ощущают искреннюю тревогу, когда узнают, что предстоят изменения, и их беспокойство усиливается, если отсутствует адекватная информация о содержании предстоящих перемен.

Большинству людей свойственно ставить собственное благосостояние на первое место по сравнению с благосостоянием организации. И это вполне объяснимо и разумно. Поэтому, если люди решат, что изменение происходит в интересах организации, чем в их собственных, и, более того, что изменение направлено против них, они отнесутся к нему враждебно. Поэтому, например, можно ожидать, что изменение, результатом которого явится меньшая оплата за тот же труд, встретит широкое сопротивление, хотя в конкретных условиях, например, кризиса, угрожающего существованию организации, это может быть единственным шансом ее выживания. Просьбы помочь организации и пойти на уступки чаще всего встретят сопротивление.

Усиливают сопротивление и порождают недоверие к руководителю, который либо не доводит изменения до конца, либо проводит изменения, дающие незначительные, локальные результаты, но затрагивающие значительную часть людей в организации.

Сотрудники устают от изменений, которые требуют от них постоянно вникать в новые правила, нормативы и требования, справляться с непрерывно меняющейся рабочей обстановкой, что ведет к эмоциональному выгоранию. Они начинают сопротивляться новым идеям сразу же, как только о них узнают, не вникая в их содержание.

Подрывают доверие к изменениям в организациях преобладание эмоциональных коммуникаций с большим числом лозунгов, без конкретики. Не получая подробной информации, сотрудники

начинают сомневаться в проработанности изменений, возникает недоверие к руководству и декларируемым переменам.

Управление изменением требует от инициаторов высокого уровня психологической грамотности, разнообразных средств по выстраиванию эффективного взаимодействия с сотрудниками. Искусство управленца должно состоять в том, чтобы выявить очаги сопротивления, определить факторы, способствующие его распространению на самых ранних стадиях осуществления изменения.

5.2. Слои сопротивления по Голдратту

В теории ограничений есть инструмент – «Слои сопротивления». Голдратт разделил сопротивление на несколько слоев. Идея состоит в том, что для того чтобы преодолеть сопротивление, необходимо по порядку работать с каждым из слоев. Последовательная работа с каждым слоем позволит уменьшить уровень сопротивления и скорректировать процесс изменений.

В разных ситуациях выделяется от трех до девяти слоев. Проработка слоев направлена на то, чтобы синхронизовать по трем основным вопросам действия по реализации изменений: что изменить, на что изменить и как обеспечить перемены

Что изменить

Первый слой – отсутствует единое видение проблемы.

Цель – добиться единого понимания проблемы, которую необходимо ликвидировать. Для этого следует грамотно выбрать способы аргументации с учетом мотивов участников обсуждения. Важно не превратить обсуждение лишь в перечисление негативных последствий – это тупиковый путь, который не приведет к единому пониманию. Этот слой связан с владением участниками технологии активного слушания.

На что изменить

Второй слой – нет согласия с направлением

Для ликвидации большей части проблем существует большое число разноцелевых альтернатив. Для выбора одного варианта следует заранее договориться о критериях его отбора. Самое сложное на этом этапе — углубиться в обсуждение подробностей. На этом этапе достаточно выбрать направление ликвидации проблемы.

Третий слой – нет согласия с деталями реализации решения и выгодами от него

Третий слой о том, что выбранное решение будет эффективным при сопоставлении результатов от его внедрения с затратами. На этом слое можно получить много полезных идей.

Четвертый слой – есть опасения, что негативные последствия от решения перекроют потенциальные выгоды

Это этап, на котором стоит внимательно выслушать все опасения собеседника и доработать свое решение так, чтобы уменьшить количество негативных последствий, либо показать собеседнику, почему последствие не наступит. Цель этапа – сделать решение еще лучше, а сопротивление еще меньше.

Как обеспечить перемены

Пятый слой – есть сомнения, что препятствия на пути внедрения окажутся непреодолимыми.

На этом этапе необходимо проработать процесс внедрения изменений. Отчасти похоже на негативные последствия, но негативные последствия – это то, что может наступить после внедрения решения, а препятствия при внедрении – это то, что не даст нам внедрить решение. Как работать с этим слоем? Визуализация. Как и на всех других слоях крайне полезно выписывать все возражения, опасения и решения, которые их компенсируют.

Шестой слой – сотрудники высказывают согласие с изменениями, но ничего не делают

Это связано с наличием конфликта интересов организации и сотрудника; отсутствие общей цели сильно усложняет любые переговоры.

Как можно использовать шесть слоев? Целевое применение – работа с сопротивлением. Можно использовать для ликвидации уже создавшейся проблемы, можно для ее профилактики. Если обсуждение зашло в тупик – необходимо еще раз проанализировать каждый слой и попытаться понять собеседника. Для применения этого инструмента необходимо описать план обсуждения, по которому должно проходить обсуждение.

Сопротивление изменениям проявляется у разных людей по-разному, поэтому менеджеру не следует надеяться на появление универсального рецепта для его преодоления. Иногда сопротивление проявляется в откровенно враждебных формах (например, как обещание уволиться из-за принципиального неприятия измене-

ний). И это может быть не пустой угрозой, если речь идет о специалистах высокой квалификации, потребность в которых на рынке труда высока. В большинстве же случаев за таким предупреждением не стоит готовность немедленно действовать, к тому же многие понимают: такой протест может на длительное время безнадежно испортить отношения работника с работодателем. Именно поэтому сопротивление, чаще всего, принимает менее резкие формы в виде снижения производительности труда, стремления строго следовать формальным правилам и ни не отступать от должностных инструкций (метод сопротивления, получивший название «итальянская забастовка», так как выполнение всех без исключения бюрократических процедур не оставляет времени для производительной работы), увеличения числа прогулов и времени, проведенном на больничном, безразличия к требованиям потребителей. Все это явно не представлено, как сопротивление конкретному изменению, и поэтому выявление причин такого поведения затруднено.

При появлении сопротивления, прежде всего, необходимо определить ступень иерархии, на которой сопротивление проявляется наиболее интенсивно: уровень организации в целом, уровень группы или подразделения, уровень отдельной личности. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление, каковы его причины и как оно характеризуется, дает возможность сосредоточить свои усилия в нужном направлении. Рассмотрим особенности сопротивления изменениям на организационном, групповом и индивидуальном уровне.

5.3. Организационный уровень сопротивления изменениям

На этом уровне провоцировать сопротивление изменениям и способствовать его распространению могут структурные и культурные факторы. Существующая организационная структура может препятствовать осуществлению изменений, может случиться так, что не найдется подразделения, приспособленного для осуществления изменения: все руководители департаментов будут утверждать, что такая работа не соответствует их профилю деятельности.

Особенно сильно проявляется сопротивление со стороны структуры в случае радикальных изменений. Как правило, любое изменение требует изменения организационной архитектуры организации, в первую очередь, культуры и структуры. Эти изменения требуют много времени и затрат.

Один из способов уменьшения сопротивления на организационном уровне – применение системного подхода к изменению. Он исходит из того, что любая организация является сложной системой и поэтому характеризуется взаимосвязью целого ряда различных видов деятельности. В силу сложности организационной систем, при объяснении ее поведения необходимо принимать во внимание множество различных аспектов и сторон ее функционирования. Системный подход, таким образом, предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы путем.

Препятствовать проведению изменений в организации могут следующие факторы, непосредственно связанные с ее функционированием системы:

Структурная инертность. Организационная архитектура строится для сохранения стабильности социально-экономической системы даже при достаточно сильных внешних и внутренних дестабилизирующих воздействиях. Именно ориентация на поддержание стабильности функционирования выступает тормозом осуществления изменений. Формализация и регламентация системы организационного порядка не позволяет быстро реагировать на трансформацию среды. Любое изменение на уровне организации ведет к разрушению сложившихся связей между подразделениями, что негативно воспринимается как отдельными сотрудниками, так и целыми подразделениями.

Инертность коллективов сотрудников. Нежелание принимать перемены из-за того, что сотрудники привыкли работать по ранее выстроенным системам взаимоотношений, ведет к отторжению изменению, как источнику угроз стабильности выстроенного взаимодействия. Ценность выстроенных взаимоотношений состоит в установлении определенного микроклимата взаимосвязей, особых социальных нормы, регулирующих поведение понятным и предсказуемым. Перемены, угрожающие устоявшейся системе взаимодействия, вызывают групповое сопротивление.

Угроза перераспределения полномочий. Учитывая системный характер изменений, реализация любой перемены сопряжена с функциональной трансформацией

Прошлые неудачные попытки изменений. Любой, кто потерпел в прошлом неудачу при реализации изменений, может опасаться участия в новых переменных. Так, организации, в которых последствия изменений оказались неудачными, уже не решаются на дальнейшие преобразования.

5.4. Групповой уровень сопротивления изменениям

Группы тоже могут консолидировано выступать против изменений. Так же, как и индивиды, группы могут занимать открытую позицию несогласия с изменениями или сопротивляться скрытно, при этом маскируя сопротивление декларациями о своей приверженности изменениям.

Снизить сопротивление группы поможет сбор и использование информации относительно того, что в действительности беспокоит людей, насколько их тревоги обоснованы. Для этой цели полезно проводить совещания, групповые собрания с предоставлением возможности выступить всем желающим, также следует разрабатывать меры по снижению психологического напряжения в группах. Оптимальным вариантом является ситуация, если удастся повысить уровень вовлеченности члены группы в процесс реализации изменений. Этому могут способствовать следующие меры:

- передача группе результатов исследований и анализа ситуации, которые привели к возникновению необходимости изменений;
- проведение обсуждений и сессий по изменениям, в которых бы участвовали члены группы;
- организация нового коммуникативного процесса, благодаря которому каждый член группы мог получить информацию о том, что происходит.

Следует обратить внимание на сопротивление, которое может возникнуть среди участников команды перемен, которые вынуждены постоянно сталкиваться с критикой, агрессивными выпадами в свой адрес, апатией и депрессией отдельных сотрудников, интригами. Именно в такой атмосфере они вынуждены оповещать сотрудников о целях, сроках, направлениях преобразований, обучать

новым способам работы, мотивировать, контролировать соблюдение новых норм. Такая работа должна осуществляться везде и всегда: на заседаниях трудового коллектива, рабочих совещаниях, во время перерывов. Только последовательность поведения команды перемен, а также единодушие участников и сохранение своего мнения во времени проведения изменений позволят оказывать должное влияние на большинство.

Рассмотрим типы сопротивлений и возможные средства работы агента изменений с локальными актами сопротивления — конкретными действиями сотрудников, направленными на торможение или даже остановку организационных изменений, реализуемыми как непосредственно в рабочих ситуациях, так и в повседневной деятельности: в формальной и неформальной среде организациях.

Все многообразие сопротивлений можно описать через две сферы жизнедеятельности социальной группы, частным случаем которой является организация: инструментальную и социоэмоциональную. Традиционно *инструментальная сфера* определяется через деловую, предметную активность членов группы, направленную на решение поставленных задач. Инструментальное сопротивление представляет собой целенаправленную активность сотрудников, которая сосредоточена на сознательном создании технологических препятствий для решения новых задач и /или использования новых способов деятельности.

Социоэмоциональная сфера жизнедеятельности группы обычно описывается через межличностные отношения ее членов: эмоциональные реакции членов группы на те, или иные события, межличностные симпатии и антипатии, психологический климат, эмоциональное состояние участников. Эмоциональное сопротивление предполагает индивидуальное или групповое проявление негативных переживаний, страхов, недовольства, выражение которых становится самоцелью. Иначе говоря, сотрудники, оказавшись в негативном состоянии, забывают о цели сопротивления и начинают сопротивляться ради самого этого процесса.

В качестве другого основания классификации сопротивлений можно использовать степень их очевидности. *Явное сопротивление* — это открытое, отклоняющееся от норм поведение, которые должны быть приняты сотрудниками и стать новой основой дея-

тельности пассивных сотрудников, публичное неприятие преобразований. **Скрытое сопротивление** во многом соотносится с феноменом внешней конформности, когда продолжительность нового поведения ограничивается периодом внешнего контроля. В случае прекращения внешнего контроля, сотрудники возвращаются к старым моделям поведения. Иными словами, скрытое сопротивление – это внутреннее несогласие с основными идеями перемен, которое проявляется скрытыми действиями и прикрывается внешним их признанием.

Пересекая два основания – сферу и степень проявления сопротивления – можно образовать типологию феноменов сопротивления, с которыми сталкивается активное меньшинство при внедрении изменений (рис. 22).

Данная типология позволяет охватить подавляющее большинство конкретных действий сопротивления сотрудников планируемым переменам и сформулировать основные принципы работы с ними.

Рационализация проявляется в том, что противники отыскивают все новые и новые недостатки предлагаемых изменений. Персональное или коллективное нежелание принимать перемены проявляется в виде рациональной аргументации, направленной на обоснование их недостатков. Обычно такую ситуацию можно назвать «битвой умов», в которой побеждает тот, кто обладает навыками убеждения, аргументации, контраргументации, кто умеет управлять аудиторией и обладает высоким уровнем коммуникативной компетентности.

Противодействие подобной форме сопротивления предполагает борьбу за «инертную» часть коллектива, но готовую открыто поддержат, либо сторонников, либо противников.

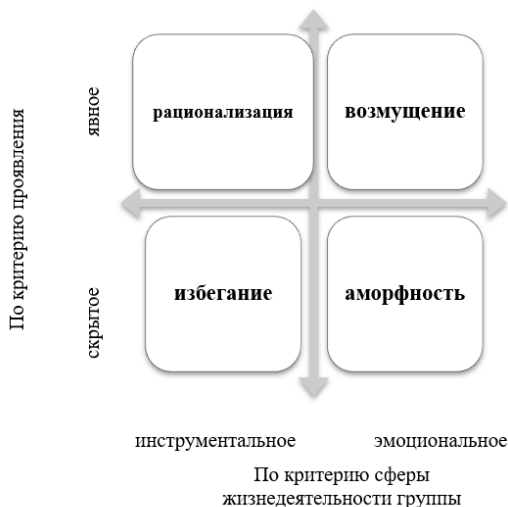


Рис. 22. Типология сопротивления по критерию проявления сопротивления и сфере жизнедеятельности группы

Задача состоит в том, чтобы убедить в важности и необходимости изменений сотрудников, соблюдающих нейтралитет, не имеющих однозначного и четкого собственного мнения. Красноречие и ораторское мастерство становится необходимым условием эффективного воздействия на них.

В связи с этим на первый план выходят такие умения, как выстраивание взаимодействия, привлечение и удержание внимания аудитории, употребление всего арсенала вербальных и невербальных средств, для того чтобы добиться доверия аудитории, анализ критических вопросов и замечаний, нахождение аргументированного ответа и т.п. Немаловажной частью успешных дебатов является способность использовать весь арсенал средств визуализации – графических инструментов (схем, слайдов, рисунков, таблиц), методические и информационные раздаточные материалы.

Избегание, как правило, встречается в организациях, где формальная сила лидеров изменений высока и прямое противостояние с оппозицией невозможно, так как чревато серьезными последствиями: увольнением, штрафами, понижением по службе и т.п.

Управление таким типом сопротивления, прежде всего, требует понимания ситуации и фактической расстановки сил, осознания того, кто выступает сторонниками изменений, а кто их противниками или «опасными элементами», только внешне демонстрирующие лояльность. Иногда тактика действий при нейтрализации сопротивления сводится к тому, чтобы трансформировать скрытое сопротивление в явное и доказать остальным членам коллектива истинные намерения «опасных элементов» и противников изменений.

В данном случае важна гласность о конкретных фактах сопротивления и саботажа. Сделав действия по сопротивлению очевидным, можно использовать по отношению к противникам различные санкции («избегание» часто возникает именно там, где позиции противников изменений слабее, чем позиции лидеров изменений).

Деятельность реформаторов по снижению сопротивления реализуется непрерывно, в первую очередь, в неформальной среде, т.к. сопротивление в формальной среде практически не демонстрируется. В этой связи можно говорить о двух больших блоках работ, которые целесообразно осуществлять инициаторам изменений. Один из них связан с анализом силовых формальных и неформальных отношений. Другой предполагает проектирование действий и сценариев выстраивания взаимоотношений, направленных на перехват/удержание управления процессом изменений.

Для этого как минимум необходимо вычислить центры конфронтации сопротивления, спровоцировать ситуацию зависимости от лидеров изменений, фиксировать все отклонения от заданных норм и правил [Мастенбрук, 1996]. Таким образом, инициаторы изменений должны уметь анализировать отношения в организации, выявлять лидеров мнений, оценивать силу их влияния, находить пути выстраивания договоренностей с ними, обладать навыками контрманипулятивного воздействия.

Возмущение – это выражение недовольства, которое «отрывается» от предмета деятельности (инструментальных оснований) и направляется на инициаторов изменений, остальной персонал или на иной объект. Сотрудники, движимые либо страхом, либо недоверием к реформаторам, оказываются во власти аффективного состояния и протестуют ради самого протеста, утратив рациональные

цели или не имея их вовсе. Смысл подобных протестов – выплеснуть свое напряжение, избавиться от стресса, негативных, дискомфортных переживаний. Как правило, такой тип сопротивлений возникает в случае длительных и интенсивных перемен, когда сотрудники устали, не видят выхода и считают себя обманутыми.

Обычно «возмущение» характеризуется эффектами группового заражения, которые сопровождают открытые протесты сотрудников. Протесты проявляются на заседаниях, совещаниях трудового коллектива, когда негативное мнение члена группы быстро становится разделяемым и поддерживается другими участниками.

«Возмущение» может захлестнуть подавляющее большинство сотрудников организации. Здесь побеждает тот, кто обладает навыками массовых коммуникаций, нейтрализации, конфликтов, диагностирования эмоционального состояния группы, эмпатического слушания.

Задача лидеров изменений – локализовать и минимизировать действие таких групповых механизмов, как заражение, подражание, внушение, идентификация. Особенность групп, оказавшихся в аффективном состоянии, заключается в том, что их структура и общее эмоциональное состояние очень подвижны. В ситуации, когда группа шумит, выкрикивает протесты, угрозы, не ожидая и не слушая ответов, требуется создание мгновенных ярких, переключающих внимание событий («психологический момент») [Назаретян, 2005]. В ситуации умеренного аффективного состояния, когда группа угрожает, протестует, но находится в диалоге, т.е. хочет услышать ответную реплику, целесообразно присоединяться к группе, активно слушать, смещать агрессию на сторонние объекты.

Аморфность характеризуется тем, что сотрудники пытаются спрятать негативное отношение к изменениям, удерживая его в себе, стремятся продемонстрировать внешнюю лояльность, послушно выполняя новые задачи, посещая необходимые мероприятия, инструктажи, семинары, тренинги. Как правило, пусковым фактором такого типа сопротивления является не столько наличие сильной формальной позиции инициаторов изменений, сколько их высокий неформальный авторитет в глазах большинства. В такой ситуации сотрудники оказываются перед выбором. С одной стороны, изменения нарушают привычные модели поведения, пугают своей неопределенностью. С другой стороны, инициаторами этих

преобразований являются руководители, которые не раз показывали свою профессиональную и моральную состоятельность. Опасность такого сопротивления заключается в том, что оно практически незаметно.

Основная задача инициаторов изменений сводится к тому, чтобы увеличить в сотрудниках уверенность и повысить их активность. В данном случае к организации в большей степени относится метафора «община»: сотрудники не хотят изменений, но авторитетная фигура «родителя» (лидеров изменений) заставляет их прятать недовольство. Детская позиция сама по себе имеет ряд возможностей. Люди, ее занимающие, могут включаться в различные игровые и творческие формы взаимодействия. Однако в случае «аморфности» сотрудники разделяют групповую норму «выученной беспомощности» и воспринимают похвалу, как независимую от их воли случайность, а наказание как обычное состояние внешнего мира, против которого нет смысла бороться. Иначе говоря, люди с низкой самооценкой плохо управляемы.

Действия инициатора изменений в такой ситуации должны быть направлены на систематическое повышение самооценки сотрудников с низким уровнем инициативы и актуализацию «энергетического» ресурса, присутствующего в позиции ребенка, за счет активизации творческого потенциала, ориентации на интерактивные формы работы, регулярной позитивной обратной связи.

Для реализации этих принципов лидерам изменений необходимо уметь организовывать пространство взаимодействия, строить диалог с аудиторией, используя разные типы вопросов (открытые, закрытые и др.), владеть такими методами активизации творческого потенциала, как мозговой штурм, проведение групповых дискуссий, модерация, знать принципы построения конструктивной обратной связи и уметь ее проводить.

При сравнении типов сопротивлений может казаться, что «рационализация» является наиболее конструктивным из них. Явное и инструментальное противостояние похоже на научную дискуссию, где сотрудники открыто выражают свои позиции. Другие же типы сопротивления уводят в сторону от обсуждения проблем, возникающих при проведении преобразований. Отсюда напрашивается вывод о том, что общий принцип работы с сопротивлением – это пе-

ревод «аморфности», «избегания» или «возмущения» в инструментальную и явную плоскость. Однако данный принцип если и может использоваться, то исключительно на начальных стадиях преобразований. Более того, такая форма сопротивления конструктивна только в том случае, если предложения и замечания оппонентов могут быть реально учтены и интегрированы в преобразования, что может способствовать превращению противников изменений в сторонников. Чем дольше осуществляется процесс внедрения изменений, тем меньше остается возможностей пересматривать ключевые основы проекта. Предложения по доработке изменений на этапе их внедрения могут быть не только затормозить внедрение, но потребовать возвращения к началу работ и пересмотра всего проекта. Именно поэтому рационализация на поздних этапах работы с осуществлением изменений может становиться довольно опасной.

При масштабных и глубинных преобразованиях в организациях с длительным жизненным циклом типичный сценарий сопротивления таков: на ранних стадиях преобразований сотрудники сопротивляются потому, что не хотят меняться и боятся, что у них не получится работать по-новому, на поздних — потому что начинают понимать, чем это им грозит, и боятся потерять властные позиции, а кроме того, набирают усталость от изменений. В этом случае будет меняться и преобладающий тип сопротивления. При этом явные формы опасны разрушением легитимности позиций, занимаемых инициаторами изменений, а скрытые — непредсказуемостью рисков срыва по причине «человеческого фактора». В общем виде, здесь нельзя говорить о деструктивности или конструктивности сопротивления того или иного типа, ибо все типы имеют свою специфику и свои недостатки.

Снижение сопротивления групп участников, способствует уменьшению индивидуального сопротивления.

5.5. Индивидуальный уровень сопротивления изменениям

На реакцию отдельных сотрудников по поводу предполагаемого изменения будет влиять реакция тех групп, к которым они принадлежат. Однако нельзя не учитывать эмоциональное восприятие изменений сотрудниками, связанное с опасением и страхом изменения их положения в организации.

Реакции на изменения будут во многом зависеть от типа мышления определенного человека. Личности позитивного типа склонны:

- поддерживать изменение;
- использовать изменение в полной мере;
- пытаться понять, как это на них скажется;
- проецировать новую ситуацию с тем, чтобы определить и ликвидировать возникающие проблемы конструктивно;
- искать возможности, которые появятся в процессе изменений.

Личности с преимущественно негативным восприятием перспектив изменения скорее будут склонны:

- искажать процесс перемен, заостряя внимание на несущественных характеристиках и неблагоприятных последствиях для того, чтобы получить поддержку своего положения;
- пытаться торговаться или вести переговоры по поводу своего положения с тем, чтобы получить дополнительные преимущества в обмен на принятие изменений;
- пытаться затруднить коммуникационный процесс и помешать тому, чтобы перемены завоевывали симпатии других людей.

Если у сотрудника безопасность и стабильность являются приоритетными личными ценностями, то любое изменение они рассматривают, как угрозу. Неуверенность в своих силах, опасения, что придется потратить много сил для овладения новыми навыками, повысит тревожность, что негативно скажется на процессе изменения. Для таких сотрудников следует создать программу переобучения, переподготовки, которая повысит уверенность в возможности использования новых методов.

Для снижения индивидуального сопротивления, необходимо использовать индивидуальный подход к убеждению сотрудника. В этом случае необходимо заранее продумать линию аргументации, выстроить деловую коммуникацию так, чтобы коммуникационное

взаимодействие привело к изменению модели поведения в процессе изменений.

Для успеха данного процесса следует заранее провести анализ поведения сопротивляющихся, это позволит понять, как выстраивать взаимодействие с сотрудником в процессе изменения. Технология агрессивного навязывания новых подходов всегда будет вызывать еще большее сопротивление, т.к. появляется феномен «навязывания», которому всегда будут противиться сотрудники.

В случае временного ухудшения ситуации в организации при осуществлении изменений, следует особенно внимательно и подробно объяснять сотрудникам, что это явление временное, связанное с переходным периодом от старого уклада в организации к новым методам работы, своеобразная болезнь роста. Совместное обсуждение изменений существенно снижает уровень сопротивления изменениям.

Поддающееся четкому распознаванию сопротивление изменению встречается редко. Более важной проблемой является необходимость работать с потенциальными конфликтами и проблемными ситуациями на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстаивать свои различные интересы, используя в данных целях сам процесс изменения.

Именно процесс изменения обостряет борьбу с силами оппозиции внутри организации. Это может принимать форму конфронтации к процессу осуществления изменений. По существу, изменения связаны с постоянными и неизбежными различиями между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями.

Факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменения

Хотя реакция на изменения разнообразна, она носит закономерный характер. Это означает, что можно определить факторы, или детерминанты, которые предопределяют отношение индивидумов к изменениям, на основании которых можно сделать прогноз относительно характера и интенсивности сил сопротивления изменениям.

На рисунке 23 представлены факторы, на которые следует обратить внимание при проектировании изменений.

Природа изменений. Необходимо выявлять источник и тип изменений. Изменения могут носить спонтанный или запланированный характер, они могут быть навязаны извне или составлять основу стратегии организации.



Рис. 23. Факторы, влияющие на индивидуальную реакцию на изменения

Изменения могут быть повторяющиеся и одноразовые, поверхностные и глубокие, «жесткие» и «мягкие» – в любом случае характер изменений влияет на отношение к ним людей в организации.

Особенно сильно влияет на индивидуальные реакции людей революционный характер изменений, по отношению к которому люди четко делятся на группы сторонников постепенных изменений и революционных преобразований, отношения между которыми могут обостряться.

История организации. Следует четко понимать, насколько изменения имеют преемственный характер; был ли прошлый опыт реализации подобных изменений, их глубина, масштаб и повторяемость. При этом особенно внимательно следует отслеживать содержание организационных коммуникаций (истории, рассказы и

т.д.), передаваемых через каналы неформального общения относительно положительных и отрицательных сторон изменений, пережитых в прошлом, а также относительно тех процессных и структурных преобразований, которые стали результатом изменений. Люди склонны прошлый удачный или неудачный опыт экстраполировать в будущее, что, в свою очередь, влияет на уровень и формы сопротивления изменениям.

Личный опыт сотрудника. Здесь во внимание принимается индивидуальная история участия в изменениях и их последствия, воспринимаемые отдельным человеком относительно изменения собственной позиции в организации, изменения уровня знаний и квалификации, стабильности и карьеры. Важны также новые правила, регламентирующие поведение сотрудников и меняющие их мотивацию. Разумеется, оценки прошлых изменений сильно разнятся, и большее значение для формирования общего отношения к изменениям будут иметь суждения людей, пользующихся авторитетом, неформальных лидеров, наиболее квалифицированных и опытных специалистов в своей области. Именно на работу с ними надо обращать внимание, в первую очередь, для снижения сопротивления изменениям.

Последствия изменений. Оценка последствий изменений всегда субъективна: изменения неизбежно приводят к тому, что кто-то улучшает свое положение, а кто-то проигрывает, в зависимости от того, в чью пользу осуществлены изменения: собственников, сотрудников, клиентов, других стейкхолдеров, общества в целом. Следует всегда обращать внимание на раскрытие важности изменений для рядовых сотрудников.

Тип личности. Этот фактор оказывает решающее значение на то, какое отношение проявит сотрудник. Это можно определить, используя методический подход Майерс – Бриггс, рассмотренный ранее. Среди сторонников изменений также имеются отличия: от осторожных, осмотрительных людей, которых трудно «раскачать» на быстрые и решительные действия, до ярко выраженных сторонников изменений,

Индивидуальные предпочтения и изменение

Осуществление изменений предполагает воздействие на различные личностные характеристики и качества. Большинство из них

описаны в теории организационного поведения, и наиболее важными для изменений являются следующие:

- мотивация людей, особенно в перспективе ее трансформации по мере продвижения организационных изменений;
- знания, опыт, профессиональная квалификация, приобретенные в результате обучения и практической работы в организации, и перспективы их использования в процессе изменений;
- тип темперамента, волевые качества;
- стиль мышления, представляющий собой индивидуальные особенности когнитивных процессов, определяющих оценки людьми происходящих событий.

Каждый человек имеет свой собственный стиль мышления, определяющий, как он реагирует на изменения в условиях полной свободы действий. Стиль мышления существенно влияет на тип изменения, к которому наиболее приспособлен тот или иной человек.

Основываясь на многочисленных наблюдениях такого рода, американский исследователь М. Киртон в конце прошлого века выдвинул предположение, что каждая отдельная личность имеет свой предпочтительный стиль мышления, который влияет на подход человека к принятию решения. Этот стиль мышления также позволяет спроектировать организационную среду, которая обеспечивала бы наилучшую отдачу от работника, его максимальный вклад в достижение организационных задач.

В своих исследованиях М. Киртон выяснил, что стиль мышления каждого человека расположен между двумя крайними точками единой шкалы. Люди, чье поведение близко к одному полюсу шкалы, называются «инноваторами», те же, чье поведение близко к противоположному краю, – «адаптерами». Эти две крайние точки являются границами континуума, на котором располагается все многообразие сочетаний этих двух качеств человека: нельзя просто разделить людей на инноваторов и адаптеров. В каждом из нас есть тот и другой, причем соотношение этих свойств у человека и отражает место его стиля мышления на шкале граничными точками. Однако большинство людей демонстрируют склонность к преимущественному поведению по типу «адаптера» или по типу «инноватора».

Адаптеры предпочитают стабильные и хорошо структурированные рабочие условия. Они стремятся работать, совершенствуя существующие методы и практику, предлагают такие пути выполнения заданий, которые можно реализовать, не разрушая существующую ситуацию. Они ценят себя за то, что «лучше других выполняют работу» и «работают эффективно». Они также без особого труда делятся своими идеями и достижениями с коллегами.

Инноваторы, напротив, предпочитают неструктурированные и часто меняющиеся условия работы. Их подход состоит в переоценке и новом определении проблем и условий, в которых они возникли, и, соответственно, в получении неожиданных и воспринимаемых сначала с трудом решений. Они ценят себя за то, что «делают дела по-другому», однако часто испытывают трудности в продвижении своих идей. Инноваторы не всегда доводят до конца начатые ими проекты.

У некоторых людей стиль мышления лежит особенно близко к одной или к другой экстремальной точке континуума. Людей, обладающих такими крайними стилями мышления, можно назвать суперадаптерами или суперинноваторами. В реальной жизни они встречаются довольно часто. Наиболее интересным выводом из этой теории является тот, что эти два типа людей будут по-разному вести себя в условиях изменений. И это будет определяться их различающимися стилями мышления. Для наглядности этих отличий М. Киртон свел основные различия между суперадаптерами и суперинноваторами в таблицу (табл. 19).

Таблица 19

Различия между суперадаптерами и суперинноваторами

Суперадаптер	Суперинноватор
Характеризуется точностью, надежностью, конформизмом, методичностью, благоразумием	Выглядит как недисциплинированный человек, мыслит неординарно, подходит к задачам с неожиданных позиций
Ищет решение проблем проверенными и понятными путями	Ставит под сомнение базовые положения, включая общепринятые

Окончание таблицы 19

Суперадаптер	Суперинноватор
Решает проблемы путем внесения улучшений и повышения эффективности	Решает задачи, заново определяя их или даже изменяя их условия
Редко вступает в конфликт с правилами, обеспечивает стабильность в группе	Часто бросает вызов правилам; служит катализатором в сложившихся группах, слывет колючим и разрушителем
Изредка генерирует вполне умеренные безопасные идеи, ориентированные на постепенное воплощение	Генерирует множество идей, в том числе таких, которые выглядят рискованными, неуместными и неразумными
Предлагает решения, которые вписываются в существующую парадигму и приемлемы для большинства	Предлагает решения, которые не вписываются в существующую парадигму, не являются приемлемыми для большинства, становятся таковыми не сразу

Выяснение стиля мышления менеджера, ответственного за инициирование и реализацию изменения, является важным параметром, определяющим, какие изменения поддержит этот менеджер и насколько эта поддержка будет устойчивой. В частности, индивидуальный стиль мышления важен в следующих областях управления изменениями:

- определение типа проекта изменения, наиболее соответствующего стилю мышления данного человека;
- формирование команды изменений, ее структуры, сетей неформальных связей и коммуникаций, отбор механизмов принятия решений, планирования и контроля в соответствии со стилем мышления лидера;
- представление идей относительно изменений тем, кто обладает властью внутри организации, таким образом, чтобы они эти идеи могли поддержать.

Адаптеры и инноваторы обладают различными характерными чертами, которые в зависимости от обстоятельств могут являться и достоинствами, и недостатками. Следовательно, продуктивный

вклад отдельного сотрудника может быть усилен, если предпочитаемый им стиль мышления будет соответствовать окружающей его рабочей среде, задаче и предложенной ему роли.

Адаптеры предпочитают эволюционные изменения. Адаптеры обычно инициируют изменения, направленные на улучшение действующей системы. Однако при таком подходе они рискуют пропустить возможности, которые открываются за границами улучшения.

С другой стороны, инноваторы предпочитают революционные изменения, идеи которых они генерируют сами. Существующий порядок в организации для них является отправной точкой осуществления перемен. Зачастую инициирование изменений, предложенных ими, не основывается на результатах анализа сил и слабостей существующего положения.

Такая позиция не всегда является оправданной, т.к. требует большего объема ресурсов, недостаток которых может привести к невозможности довести начатое до получения результата. Недостаточная ресурсообеспеченность снижает заинтересованность сотрудников в их осуществлении, повторение подобных ситуаций может привести к появлению у сотрудников в работе принципа подлости выполнять, что способствует затягиванию процесса реализации изменения. Также следует учитывать высокую креативность инноваторов, которая проявляется в большом числе идей, которые не всегда ими доводятся до завершения.

Любая типология всегда носит условный характер, поэтому каждый квалифицированный и опытный управленец способен внести свой вклад в различные виды изменений. Задача лидеров изменений состоит в том, чтобы в качестве задания подобрать такое, которое позволит максимально использовать профессионализм сотрудника в процессе реализации изменения, предоставить ему такие полномочия, где он мог бы внести более содержательный и эффективный вклад с учетом его стиля мышления.

Команды, занятые проектированием и реализацией перемен, должны состоять из компетентных сотрудников. В таких командах будут присутствовать специалисты с разным стилем мышления, так как не существует прямой связи между стилем мышления и уровнем профессиональной компетенции: высококлассные специалисты, способные решать сложные и нестандартные задачи, по

своему стилю мышления могут относиться как к адаптерам, так и инноваторам. С другой стороны, объединение в одной группе адаптеров и инноваторов будет являться защитой от группового единомыслия, сужающего поле альтернатив при принятии решений и ограничивающего набор методов, используемых для реализации планов изменений.

Инноваторы более продуктивны на начальной стадии реализации изменений, т.к. способны генерировать новые, нестандартные идеи. Однако качество идей зависит от информации, которой они располагают, ее полноты и надежности. Сбор и анализ информации, в наибольшей степени зависит от адаптеров.

По мере того как проект движется к завершению, больший упор делается на последовательном решении задач, повышается внимание к деталям, и, таким образом, на этой стадии возрастает роль адаптеров. У инноваторов меняются функции, которые сводятся к поиску нестандартных подходов к выполнению задач по реализации, увидеть новые возможности использования организационных знаний и технологий, ликвидировать проблемы, неожиданно возникающие в процессе реализации стратегии изменений.

Управление командой, участники которой обладают широким спектром стилей мышления, сопряжено с определенными трудностями для ее руководителя, прежде всего, потому, что различие стилей порождает потенциал для межличностных конфликтов. Исследователи выяснили, что стиль мышления полностью независим от умственных способностей и интеллекта. Это означает, что два человека, обладающих одинаковыми способностями, могут предложить два совершенно различных решения одной и той же проблемы. Более того, каждый из них, познакомившись с предложением другого, может высказать удивление и отклонить чужое предложение как худшее по сравнению со своим собственным.

Раздел 6. МЕТОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЕМ

6.1. Методы управления сопротивлением при реализации изменений

Существуют четыре основных метода управления сопротивлением:

- а) метод «аккордеона» – управляемого сопротивления.
- б) принудительный, позволяющий быстро внедрить изменения в организации;
- в) кризисный – реакция на угрозу существования фирмы в условиях дефицита времени;
- г) адаптивный, увеличивающий сроки внедрения изменений;

Все методы позволяют правильно реагировать на изменения во внешней среде, причем каждый соответствует определенным обстоятельствам.

Метод «аккордеона»

(управляемого сопротивления) – это подход к снижению сопротивления изменениям, который применяется в условиях умеренной срочности. Он позволяет гибко корректировать стратегию внедрения изменений в зависимости от внешних и внутренних условий. Название метода связано с его способностью «растягиваться» и «сокращаться» в зависимости от ситуации.

Метод применим, когда у организации достаточно времени, чтобы действовать агрессивно, но недостаточно для реализации постепенного процесса адаптации. Продолжительность изменений подстраивается под имеющееся время: при нарастании срочности – метод приближается к принудительному методу, при уменьшении срочности – к адаптивному.

Процесс планирования действий по данному методу делится на этапы, в конце каждого из которых определяется очередность реализации новых изменений. Традиционная последовательность планирования и реализации проектов заменяется параллельным их выполнением.

При использовании данного метода сопротивление снижается в начале его применения и контролируется на протяжении всего периода осуществления перемен.

Достоинствами метода выступают:

- компромисс между уменьшением сопротивления и использованием жестких инструментов в рамках установленного времени;
- адаптация управленческих приёмов к процессам внешней среды и максимальное использование управленческого потенциала внутренней среды;
- возможность создать постоянный механизм реагирования на повторяющиеся изменения во внешней среде.

Недостатки метода связаны со сложностью применения различных инструментов, постоянного контроля за ситуацией, проактивностью и адаптивностью у лидеров перемен, способных предвидеть или быстро реагировать на трансформацию внешних факторов.

Для использования приемов данного метода следует четко определить «стартовую площадку» – откуда следует начать осуществление изменения, разработать систему мотивации, настроенную на стимулирование действий по осуществлению изменений.

Принудительный метод

Базируется на использовании силы и властных полномочий для преодоления сопротивления. Применение данного метода обосновано дефицитом времени, когда требуется незамедлительная реакция.

Основное преимущества заключается в быстрой скорости реагирования.

К недостаткам следует отнести непопулярные действия по снижению сопротивления, жесткий подход, что повышает риск неудачи и нарастания сопротивления, как ответной реакции на «навязывание перемен», и может привести к повышению расходов на осуществление действий по нейтрализации сопротивления.

Для повышения эффективности рекомендуется провести анализ настроения персонала, выявить потенциальные источники сопротивления или поддержки, т.е. активно исследовать психологические модели по выявлению отношения к изменениям, рассмотренные ранее.

Кризисный метод

применяется в условиях угрозы существования организации и жёсткого дефицита времени, когда изменения состояния факторов внешней среды угрожают существованию организации.

При грамотном подходе к разъяснению кризисной ситуации сопротивление часто превращается в поддержку, когда сотрудники осознают всю степень угрозы.

Недостатки использования данного метода сопряжены с высоким риском неудачи из-за дефицита времени, вероятностью принятия неверных решений.

После преодоления кризисной ситуации в организации может снова возникнуть сопротивление.

В кризисной ситуации необходимо убедить персонал в неизбежности наступления проблемной ситуации и принять предупредительные меры.

В некоторых случаях следует искусственно создать кризисную ситуацию, например, путем использования технологии «внешнего врага» для снижения сопротивления и формирования поддержки решений. Однако такой подход рискован и может иметь серьезные последствия, в случае осознания сотрудниками, что ими манипулировали.

Технология «внешнего врага» – это социально-психологический инструмент манипуляции, заключающийся в целенаправленном конструировании образа группы лиц или лица, как угрозы. Она применяется для отвлечения внимания от внутренних проблем и обоснования системы изменений и чрезвычайных мер.

Основными функциями данной технологии является:

- объединение сотрудников перед лицом «внешней» опасности;
- оправдание действий: данная технология может использоваться для объяснения непопулярных решений.

Алгоритм использования данной технологии следующий.

1. «Внешнему» врагу – оппоненту приписываются исключительно негативные черты: агрессивность, предательство и враждебность к культуре и традициям организации.

2. Абсолютизация угрозы – враг изображается как источник и движущая сила возникновения всех проблем, главная причина ухудшения ситуации.

3. Происходит четкое разделение на «своих» (носителей стабильности, порядка и развития) и «чужих» (источник хаоса, зла и разрушения).

4. Стереотипизация – создание устойчивого негативного восприятия, которое транслируется через систему внутренних коммуникаций, в первую очередь, по неформальным каналам – через систему слухов.

Адаптивный метод

постепенные, незначительные изменения, которые происходят в течение длительного периода. Чаще всего эффективен при недостатке властных полномочий у сторонников изменений, но одновременно присутствии мотивации к внедрению перемен, а изменения во внешней среде легко предвидеть, что создает резерв времени для реализации стратегии изменений.

Преимущества заключаются в низком уровне сопротивления в каждый конкретный момент времени.

Недостатки связаны с медленным процессом внедрения, его затягиванием.

Метод эффективен, когда явления во внешней среде повторяются, и требуется создать механизм реагирования на них. В случае появления чрезвычайных событий во внешней среде становится не эффективным.

В реальной практике часто используется комбинация методов в разные периоды развития организации. Выбор подхода зависит от конкретной ситуации, степени срочности, характера изменений и других факторов.

Таблица 20

Сравнение методов внедрения изменений

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптивный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Низкая скорость
Кризисный	Угроза существованию	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени Риск неудачи
Управляемого сопротивления	Средняя срочность Периодическая спонтанность	Слабое сопротивление Комплексное изменение компетенции	Сложность

В табл. 20 представлено сравнение преимуществ и недостатков нескольких методов. Необходимо напомнить, что все эти методы требуют постоянного внимания со стороны руководителей. Они полезны и необходимы только тогда, когда изменение является необходимым.

Как видно из таблицы 20, к кризисному методу можно прибегать в тех случаях, когда руководство не успевает предусмотреть появление проблемной ситуации или когда у него достаточно сил для своевременных ответных мер.

Адаптивный метод самый медленный, но он вызывает наименьшее сопротивление, т.к. реализуется по принципу «шаг вперед – два шага назад». Он полезен, когда угрозы или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет.

Управляемое сопротивление («аккордеон») предпочтительно всякий раз, когда срочность невелика и необходимости в принудительном методе нет. Основное его преимущество состоит в том, что он предлагает наилучший компромисс между сопротивлением и использованием власти в пределах имеющегося времени. Данный метод также эффективен в условиях, когда изменения во внешней среде повторяющиеся.

При использовании методов важно сконцентрироваться на стиле руководства. Авторитарные руководители предпочтут действовать решительно и жестко, чтобы сократить продолжительность процесса изменений; руководитель с демократическим стилем будут стараться привлечь к этому процессу, как можно больше сотрудников, что приведет к увеличению длительности внедрения.

На выбор метода также окажет влияние склонность к риску, особенно при наличии благоприятных возможностей, поэтому зачастую будут стараться действовать жестко.

Все методы нашли практическое применение.

Когда не хватает времени, необходимо использовать кризисный метод. Когда потенциал достаточен, а изменения безотлагательны, наиболее приемлем принудительный метод. Когда времени достаточно, более привлекателен адаптивный метод, так как в этом случае снижается до минимума сопротивление и, следовательно, дополнительных усилий не требуется.

Из вышеприведенных методов кризисный метод – метод выхода из экстремальной ситуации. Принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменения. Принудительный метод преодоления сопротивления характеризуется использованием жестких инструментов. И хотя такой подход разрушителен и чреват конфликтами, это необходимое решение в условиях дефицита времени. Адаптивный метод резко снижает сопротивление, но неэффективен в случае чрезвычайных ситуаций, т.к. требует запаса времени.

Следовательно, требуется промежуточный подход, который может быть реализован в сроки, диктуемые состояниями факторов внешней среде – метод «управляемого сопротивления» или метод «аккордеона». Он может применяться, когда времени больше, чем необходимо для принудительных, и меньше, чем для адаптивных изменений.

Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности – к адаптивному методу осуществления изменений. Название «аккордеон» показывает на растяжимый диапазон его применения.

Это свойство приобретает благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы; в конце каждого этапа происходит реализация определенной программы внедрения изменений.

6.2. Модели управления сопротивлением

Модель AIDA

Модель AIDA характеризует четыре этапа изменений.

A – Awareness / Осведомлённость.

Необходимо определить ожидаемый результат и выявить, какие изменения должны для этого произойти, спрогнозировать, какие проблемы могут возникнуть и как их необходимо ликвидировать. На этом этапе следует доказать, как цели сотрудника соотносятся с целями организациями и как изменение поможет в их реализации.

I – Information / Информация, знания.

В зависимости от содержания и масштаба изменения, необходимо определить способ передачи информации: совместная работа

по-новому, наставничество или баддинг, открытый доступ к информации по изменению, помощь по ходу реализации.

У большинства людей существуют психологическая установка, что изменения – всегда направлены на ухудшение ситуации и положения сотрудника, поэтому перемены всегда вызывают страх, растёт уровень тревоги, появляется неуверенность.

Руководитель должен быть по возможности максимально честным и искренним с людьми. Худшее – это скрывать информацию, надеясь снизить тревогу. На самом деле, наоборот, тревогу снижает отсутствие или недостаток информации. Важно отметить, что это имеет особое значение для представителей поколения Z, которые очень тонко чувствуют неискренность, появление которой в отношениях может привести к разрушению доверия и способствует увеличению уровня сопротивления.

D – Desire / Желание.

Поставленная цель должна вдохновлять и мотивировать, результаты осуществления изменений необходимо представить в максимально измеримых показателях с учетом психологических особенностей сотрудников.

Кого-то мотивирует ликвидация проблемы или возможность избежать рисков. Таким сотрудникам следует поручить разработку решения, а кому-то ближе формирование картины будущего безотносительно преодоления каких-то трудностей. Для таких сотрудников надо обозначить конкретные шаги достижения желаемого состояния в процессе реализации изменений.

A – Action / Действие.

Этот этап должен начинаться с контроля за уровнем освоения и применения сотрудниками новых инструментов и подходов. В случае отклонений следует подготовить и реализовать программу коррекции овладения сотрудниками новыми знаниями. Следует работать и активно применять систему стимулирования для тех сотрудников, которые быстрее остальных адаптировались к переменам и, используя перекрестное обучение, делятся опытом с коллегами. В случае выполнения этого этапа изменения начнут активно внедряться в деятельность сотрудниками.

Существуют техники, помогающие вовлечь сотрудников в подготовку и проведение изменений:

– постановка общих целей: необходимо разъяснить цели трансформации и убедиться, что они согласуются со стратегическими целями; цель ставят по SMART, она должна быть конкретной, измеримой, достигаемой, актуальной и ограниченной по времени, для чего следует определить критерии оценки результатов;

– обратная связь – выстроить каналы получения информации от сотрудников, содержащую их мнение, критику реализации изменений и предложения по.

– командообразование: активно применять тимбилдинги, воркшопы, тренинги и стратегические сессии и конференции идей для обсуждения вопросов и выработки решений. Это позволит вовлечь сотрудников в процесс изменений, улучшить коммуникации и повысить ответственность каждого за общий результат;

– обучение: изменение может быть реализовано при условии, что сотрудники обладают необходимыми знаниями и навыками, для этого следует разработать и реализовать стратегию развития сотрудников на основе непрерывного обучения.

– поддержка: в период изменений появляются новые задачи, изменяется структура и обязанности сотрудников, что вызывает тревогу у сотрудников, появляется страх совершить ошибку, за которую могут наказать. Для снижения стресса и ускорения адаптации, нужна стратегия поддержки, т.к., во-первых, поддержка снимает тревогу и способствует улучшению психологического климата, дает четкое понимание о последствиях и перспективах дальнейшего развития;

во-вторых, ускоряет процесс адаптации, помогает быстрее принять изменения, что способствует профессиональному росту и повышает мотивацию.

Обычно, разрабатывая стратегию поддержки, проектируют

- систему коучинга;
- проведение тренингов и семинаров;
- обосновывают возможность включения геймификации в процесс перехода на работу по-новому;
- разрабатывают персональные траектории личного роста сотрудников с учетом их способностей и предпочтений.

- заранее прорабатывается возможность допущения сотрудниками «добросовестных» ошибок, за которые сотрудники не будут наказаны.

– использование сторителлинга, как способа передачи историй успеха тех, кто успешно участвовал в изменениях ранее. Истории прошлых достижений направлены на увеличение уверенности в способности организации справиться с любыми проблемными ситуациями.

Модель Коттера

Модель состоит из восьми этапов.

1. СОЗДАНИЕ – стадия формирования у сотрудников убежденности в необходимости перемен.

2. ПОСТРОЕНИЕ – стадия формирования команд перемен

3. ФОРМИРОВАНИЕ – стадия создания образа реализации изменений

4. ВЕРБОВКА – до каждого отдельного сотрудника требуется определенного поведения для достижения цели изменений и стратегии

5. АКТИВИЗАЦИЯ – стадия создания благоприятной среды для изменений.

6. ГЕНЕРАЦИЯ – стадия информирования о первых достижениях в реализации изменений.

7. ПОДДЕРЖКА – стимулирование работников за успехи по осуществлению преобразований.

8. ИНСТИТУАЛИЗАЦИЯ – закрепление / регламентация и распространение новых подходов.



Рис. 24. Модель Коттера

Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса

В соответствии с этой моделью успешное проведение личностных изменений возможно в том случае, если набор факторов, подталкивающих человека к изменениям, будет сильнее сопротивления этим изменениям.

Модель Бекхарда – Харриса включает пять основных этапов.

1. Внутренний анализ – выявление противников изменений и текущей организационной ситуации.

2. Определение необходимости изменений – выработка общего видения.

3. Анализ разрывов – определение несоответствие между текущим и намеченным в ходе изменений состояний.

4. Планирование действий – определение траектории перехода из текущего состояния к будущему.

5. Управление переходом – реализация траектории движения. Путем налаживания взаимодействия и определения ролей сотрудников.

По мнению авторов модели, преодолеть сопротивление изменениям в организации возможно только при условии:

Неудовлетворенность x Видение x Первые шаги > Сопротивление изменениям

Формула предполагает, что три компонента – неудовлетворенность, видение и первые шаги – должны присутствовать в достаточном количестве, чтобы преодолеть сопротивление изменениям.

Модель подталкивания

В отличие от других моделей, данная не описывает тактику действий. Сущность модели заключается в том, что навязывание изменений неэффективно, однако «подталкивание» к изменениям может способствовать их успешной реализации.

Модель предполагает использование эмпатии для того, чтобы понять состояние сотрудников. На основе эмпатийного управления следует найти лучшие аргументы для убеждения сотрудников и выбрать наиболее адекватную форму изменений. Изменения следует представлять, как выбор, который должен сделать персонал. При этом именно грамотно выстроенная обратная связь будет служить источников информации для корректировки и дальнейшего «продавливания» преобразований. Успех зависит от эмоциональной подстройки лидеров перемен к настроению сотрудников и грамотно разработанной системы мотивации за преобразование.

Модель Л. Кемптона

Предотвращение сопротивления должно быть основным способом управления сопротивлением, которое включает в себя планирование, преодоление и устранение сопротивления с помощью эффективной стратегии управления изменениями.

Для предотвращения сопротивления необходимо предвидеть и выявлять потенциальное сопротивление до его возникновения. Для этого следует определить, какие заинтересованные группы, скорее всего, будут сопротивляться изменениям, какие вопросы повлияют на их реакцию и принять меры по смягчению или устранению этих вопросов на ранней стадии.

По мнению Л. Кемптон, в трехфазном процессе Prosci предотвращение сопротивления встроено во все три фазы.

В Фазе 1 «Разработка подхода», следует спрогнозировать и оценить потенциальное сопротивление, а затем спроектировать систему мер для его активного преодоления.

Фаза 2 «Управление изменениями» включает в себя мероприятия по управлению сопротивлением – план ADKAR и планы управления изменениями, включая планы по ценностной трансформации

и обучению руководителей для поддержки своих сотрудников в периоды изменений.

Реакция на сопротивление заключается в разработке эффективных ответных мер, когда сопротивление становится устойчивым или постоянным.

Необходимо выявить истинные причины этих сложностей в принятии изменений.

На Фазе-2 «Управление изменениями, необходимо отслеживать результаты ADKAR, чтобы оценить трансформацию личного отношения к изменениям и выявить возможные преграды для принятия и включения в осуществления перемен. Для этого следует разработать и включить адаптивные действия в план ADKAR и планы управления изменениями.

В Фазе 3 «Закрепление результатов» следует осуществлять мониторинг и оценку результатов ADKAR, чтобы убедиться, что изменение принимаются и на индивидуальном уровне и начался процесс вовлеченности в осуществление перемен.



Рис. 25. Трехфазный процесс Prosci

Ключевые факторы преодоления сопротивления Э. Хьюза

Э. Хьюз выделяет восемь ключевых факторов, которые помогают организации минимизировать или преодолеть сопротивление персонала при внедрении любых нововведений и изменений:

Учет причин поведения личности в организации: Понимание того, что каждый сотрудник оценивает изменения через призму собственной выгоды. Необходимо демонстрировать персональную пользу от преобразований для конкретного человека.

Значение авторитета руководителя: Уровень сопротивления напрямую зависит от авторитета лидера (руководителя), его формальных и неформальных властных позиций, а также влияния на коллектив.

Предоставление информации группе: Открытый обмен важной, актуальной и относящейся к делу информацией для снижения неопределенности.

Достижение общего понимания: Вовлечение сотрудников в обсуждение, чтобы команда осознала саму необходимость перемен, участвовала в поиске и трактовке данных.

Чувство принадлежности к группе: Формирование у персонала общего ощущения причастности к происходящим трансформациям, исключение отстраненности от процесса.

Участие и вовлеченность: Предоставление сотрудникам возможности непосредственно влиять на процесс принятия решений. Это снижает страх перед неизвестным и повышает ответственность.

Помощь и поддержка: Оказание психологической и профессиональной помощи (обучение новым навыкам, эмоциональная поддержка), обсуждение условий перестройки рабочего процесса.

Обсуждение и согласование: Гибкий подход к планированию реформ, при котором возможна корректировка действий на основе обратной связи от тех, кого затрагивают изменения.

6.2. Условия преодоления сопротивления

Организационные изменения неизбежны, то инициаторы изменений должны внимательно относиться к факторам, препятствующим их реализации, чтобы преодолеть их с наименьшими потерями. Существует несколько условий, выполнение которых позволяет хотя бы частично устранить препятствия:

– **определение организационной политики:** это необходимо в связи с тем, что именно политика в организации определяет, цели развития и ресурсы для их достижения. От политики зависит реализация процесса преобразования. С точки зрения политики, препятствия могут быть преодолены с помощью грамотной системы разъяснения;

– **обучение сотрудников: зачастую преобразования требуют от сотрудников овладение новыми инструментами и приемами работы.** Необходимо помнить, что любое изменение у сотрудников всегда связано со страхом ухудшения экономического положения, нарушения положения в организации. В этом случае, следует обратить особое внимание на политику разъяснения и психологической поддержки;

– **привлечение сотрудников к процессу осуществления изменений:** сотрудники, участвующие в процессе реализации изменений, со временем становятся более лояльными к процессам преобразований, что сказывается на снижении уровня сопротивления. Если изменения не подготовлены, то это сначала вызывает удивление и растерянность сотрудников, которые затем переходят в противодействие любым попыткам их осуществления;

– **разработка системы поощрения сотрудников** уже за первые успехи по применению новых способов деятельности в соответствии с планом перемен. Организационные изменения затрагивают различные аспекты деятельности организации, что, безусловно, отражается на моделях поведения сотрудников. Подобные действия должны способствовать укреплению новых установленных правил поведения и ценностей.

Поддержка или неприятие изменений зависят от личностных качеств и эмоционального состояния сотрудника. В этой связи следует уметь определить, к какому типу относятся сотрудники – инноваторы или адаптеры. В зависимости от отношений к изменениям необходимо подобрать методы обучения, которые обеспечивали бы не только освоение новых знаний, но и переориентацию личности на понимание и поддержку изменений.

6.3. Технологии преодоления сопротивления изменениям

Набор методов управления различен – от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение); использовать их следует после анализа сложившейся в данной организации ситуации, с учетом целей, задач, сроков, характера изменений (табл. 21).

Проведение изменений должно завершиться установлением нового статус-кво в организации. Поэтому очень важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы изменение оказалось не формально установленным, а было поддержано сотрудниками организации: тогда оно станет реальностью.

Таблица 21

Технологии преодоления сопротивления
организационным изменениям

Наименование метода	Содержание метода
Предоставление информации	Люди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается ее искажение. Цель состоит в том, чтобы люди поняли, суть изменений и что от них можно ожидать
Участие и вовлечение	Люди, принимающие участие в осуществлении изменений, испытывают чувство ответственности за результаты. Чем больше сотрудников организации будут принимать конкретное участие в проведении изменений, тем успешнее они будут происходить
Помощь и поддержка	Люди боятся изменений, поскольку опасаются оказаться ненужными. Поэтому со стороны менеджеров необходима всесторонняя психологическая поддержка, в том числе разработка и реализация программы переобучения персонала
Переговоры и соглашения	Когда сопротивление изменениям в организации со стороны отдельных сотрудников и групп оказывается чрезмерно сильным и блокирует проведение изменений, необходимо использовать весь арсенал средств для достижения компромисса

Наименование метода	Содержание метода
Манипуляция и кооптация	Если сопротивление изменениям очень сильно со стороны отдельных лиц и групп, преследующих свои «узковедомственные» интересы, можно попытаться изменить ситуацию за счет избирательного использования информации и предоставления определенной роли в процессе проведения изменений таким людям в организации, которые вызывают доверие у достаточно большого числа сотрудников
Явное и неявное принуждение	Когда другие способы не срабатывают, можно и «власть употребить» оказать давление на конкретных сотрудников и группы административное воздействие. Желательно использовать этот способ как крайнюю меру

Обучение и коммуникации направлены на то, чтобы разъяснить сотрудникам причины, цель и этапы изменений, помочь понять логику перемен и ожидающие их выгоды после завершения процесса изменений. Эта технология наиболее эффективно используется в тех случаях, когда сопротивление обусловливается наличием неточной и неполной информации. Снизить уровень сопротивления можно посредством широкого распространения точной и честной информации о предполагаемых изменениях. Такая информация должна быть общедоступна, по крайней мере, обязательно доведена до сведения каждого, кого касается изменение.

В качестве обучения в современных условиях нельзя выбирать только узкопрофессиональное обучение. Эффективным в плане формирования ценностного единства является обучение в различных смысловых областях, но совпадающее с организационными ценностями или развивающее их.



Рис. 26. Инструменты внутренних коммуникаций при преодолении сопротивления изменениям

Можно выделить два типа целей обучения:

- 1) передачу знаний и закрепление ценностей;
- 2) формирование определенного арсенала умений, а также преобразования ценностной системы сотрудников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ – «развивающих» и «инновационных».

Целью «развивающего» обучения является усиление ценностей, освоение методов и правил для того, чтобы эффективно работать в условиях перемен. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний и закрепления существующей системы ценностей. Поскольку этот тип обучения ориентирован, прежде всего, на поддержание работоспособности организации и закрепление определенной системы ценностей, то обучение сотрудников опирается на опыт работы в прошлом.

«Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, подготовку сотрудника к работе в условиях реализации изменений. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении компетенций сотрудников, исходя из соответствующих изменений во внеш-

ней среде, в технологии деятельности и системе управления. «Инновационное» обучение, как правило, ориентировано на становление новой ценностной системы и решение уникальных проблем.

В настоящее время получила развитие теория личностно-ориентированного образования. Она направлена на воспитание человека, способного жить среди людей по законам добра и справедливости, главное осуществить обучение и развитие. Г. Галилей отмечал: «Человека невозможно ничему научить: ему можно только помочь самому открыть что-то новое». Ценности нельзя изменить, просто сообщив об их преобразовании в условиях перемен, необходимо помочь сотруднику самосовершенствоваться.

Обучение и развитие может являться тем средством, которое способствует формированию общего понимания и превращает организационные ценности в практическое повседневное поведение.

В современных условиях, как отмечал Питер Друкер «именно знания, а не капитал – новая основа для накопления богатства; для успеха корпорации необходимо сочетать силу капитала с силой гуманистического знания.»

Обучение, может быть основано, на использовании различных методических приемах (табл. 22)

Таблица 22

Рекомендуемые подходы и методики для осуществления обучения в процессе управления изменениями

Наименование методики	Значение
Методика Массачусетского технологического института – «истории обучения»	Позволяет получить историю организационного знания, как версию событий, пережитых ее работниками. Она предназначена для того, чтобы стать специфическим источником знаний, которые должны содействовать пониманию неявных аспектов организационного поведения
Интерактивная трансляция ценностей – «передача во взаимодействии»	Повышает возможности использовать наиболее полезный опыт и приемы работы, взятые из «организационных хранилищ знаний». Целью является создание общей когнитивной основы групповой работы и

Наименование методики	Значение
	группового научения ценностям, предметом которого выступает приобретаемые модели поведения как реакция на изменения
«Обучение действием»	Позволяет за счет интеграции в повседневную деятельность видоизменять модели поведения сотрудников
Викарное обучение на основе подражания и идентификации	Позволяет на основе наблюдения перенять модели поведения и способы действий, поощряемые организацией в соответствии с реализуемыми изменениями
Коммуникативные тренинги	Позволяют обучить эффективному взаимодействию и сотрудничеству
Сессии обратной связи	Позволяет получить информацию об одобряемых и порицаемых моделях поведения
Экстремальное обучение	Позволяет сформировать командный дух и ориентацию на успех в условиях реализации изменений
Сессии коучинга и наставничества	Позволяют осуществить передачу ценностей и новых приемов работы на рабочем месте
«Разбор полетов»	Позволяет осуществить обмен опытом специалистов одного уровня
Балинтовская сессия	Позволят повысить сплоченность сотрудников в рамках делового взаимодействия при решении сложной проблемы при реализации изменений

В процессе управления изменением необходимо активное использование обучения, позволяющего отказаться от устаревших форм поведения. Грамотное непрерывное осуществление обучения должно обеспечить превращение организации в обучающуюся, т.е. осуществить переход от «понимающей», характеризующейся приверженностью организационным ценностям, в «думающую», осуществляющую постоянное преобразование ценностной системы и методов реализации поставленных целей.

Гарвин подчеркивал, что: обучающейся является организация, которая обладает навыками создания, приобретения и передачи знаний, а также модификации своего поведения, отражающей новые знания и идеи.

Обучение предлагает более быстрое ознакомление с новыми ценностями и подходами к выполнению работ с учетом системы перемен, однако, сотрудники не переживают когнитивный процесс сопоставления факта награждения или наказания сотрудника за определенное поведение, а сразу получают необходимую формулу действия. В случае, если сотрудник внутренне с ней не согласен, считает ее неприемлемой, неадекватной и несправедливой или просто ее не понял, он будет сопротивляться новой форме поведения – придерживаться старой. Для снижения вероятности возникновения этого сопротивления необходимо удостовериться в том, что сотрудник понимает, какие именно модели поведения от него требуются, а какие следует прекратить использовать. Необходимо помочь сотрудникам применить на практике новые ценности, знание и навыки, заинтересовав в этом всех, а для закрепления новых ценностей разработать мифы с героями – теми, кто первый перестроился на новый лад и помог перестроиться другим, и антигероями – теми, кто решительно отказывается от их применения и пытается склонить к этому других сотрудников.

Каждый человек видит и интерпретирует события через систему своих верований и представлений, которые часто являются подсознательными, но они оказывают глубокое воздействие на то, как человек видит ситуацию и каким будет его модель поведения.

Участие и вовлечение преследует цель позволить окружающим людям принять участие в планировании и внедрении изменений. Людей просят высказывать свои суждения относительно планов изменений, давать советы агентам изменений и принимать участие в работе групп, ответственных за осуществление перемен. Этот метод может быть особенно полезен, когда у лидеров изменений недостаточно информации для того, чтобы оптимальным образом разрешить возникшую проблемную ситуацию.

Поддержка и предоставление помощи предполагает оказание помощи – как материальной, так и моральной, эмоциональной – людям, испытывающим затруднения и стрессы в связи с реализа-

цией изменений. Лидер изменений, использующий этот метод, должен обязательно выстроить систему обратной связи и реагирования на полученную информацию, разрабатывая для сотрудников программу освоения новых методов работы, выстроить новые взаимоотношения. Этот метод особенно эффективен, когда сотрудники опасаются возможных профессиональных ограничений вследствие изменений.

Переговоры и соглашения предполагают создание побудительных мотивов для реальных или потенциальных противников для превращения их в сторонников изменений. Это могут быть особые льготы и гарантии в обмен на обязательства, что сопротивление будет прекращено. Этот метод особенно полезен в тех случаях, когда сопротивление вызвано рациональными представлениями сотрудников или групп относительно вероятного ущерба, который может возникнуть вследствие изменений.

Манипуляция основывается на попытках повлиять на окружающих таким образом, чтобы они не обнаружили этого влияния. Эта технология предусматривает предоставление тщательно отобранной информации, характеризующей исключительно позитивные перспективы изменения, и сознательное структурирование событий для достижения желательных перемен. В некоторых случаях можно с помощью этого метода «подкупить» лидеров сопротивления изменениям, предложив им привлекательную «плату» за прекращение враждебной деятельности. Из соображений этики к манипуляциям допустимо прибегать, когда другие методы не работают, а ситуация с изменениями делается угрожающей по причине активного сопротивления. Манипуляция в управлении изменениями – это скрытое воздействие на людей с целью изменить их поведение или восприятие в пользу инициатора изменений, при этом объект манипуляции не осознаёт истинных целей манипулятора. Такой подход может использоваться как один из методов преодоления сопротивления изменениям, но его применение сопряжено с этическими дилеммами и потенциальными рисками.

Кооптация – одна из распространённых форм манипуляции. Она предполагает предоставление желаемой роли при планировании и осуществлении изменений конкретному сотруднику или группе (например, лидеру конфронтации). При этом инициаторы

изменений стремятся получить не совет, а именно поддержку, а неучастие в принятии решений.

Ключевая этическая проблема манипуляции связана с её скрытым характером и стремлением получить одностороннюю выгоду за счёт других. Манипуляция нарушает принцип уважения автономии личности, честности и прозрачности, создавая видимость сотрудничества, за которым скрывается скрытое воздействие.

Повсеместное использование манипуляций может привести к деформации этических стандартов в организации, что в перспективе способно породить деструктивное поведение среди сотрудников.

Риски и недостатки манипуляции заключаются в следующем:

- отрицательная реакция со стороны участников изменений, если они поймут, что ими манипулируют;
- дополнительные проблемы, если кооптированные лица используют своё влияние в интересах, не связанных с целями организации.

Этическое управление изменениями требует соблюдения принципов прозрачности, уважения прав и интересов всех заинтересованных сторон, а также избегания обманных или манипулятивных тактик.

Явное или скрытое принуждение основывается на силе власти, для того чтобы склонить людей к прекращению сопротивления и к согласию с изменениями. Сопротивляющимся угрожают разнообразными взысканиями и другими и нежелательными последствиями. В некоторых ситуациях, угрожающих существованию организации, если не будут внедрены изменения, принуждение является единственно возможным методом нейтрализации изменений.

6.4. Выбор стиля лидера перемен

Одной из важнейших задач управления развитием является выбор стиля лидера перемен. Лидерство же, как специфический тип отношений управления, основывается на процессе социального воздействия. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник – подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управления, заменяются отношениями «лидер-последователь». Причем управленческое взаимодействие «лидер-последователь» не обязательно предполагает его иерархический характер.

Существуют различные варианты поведения лидера перемен в зависимости от ситуации:

Директивное лидерство – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

Поддерживающее лидерство – большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата.

Лидерство, ориентированное на достижение – установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство – совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

Научные разработки в теории лидерства привели к формированию концепции преобразующего лидера или лидера изменений. Лидер изменений мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности и восприятия важности и ценности поставленных целей, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью.

В теории и практике управления разработаны стили управления изменениями при реализации развития организации:

- конкурентный стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;

- стиль самоустранения, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;

- стиль компромисса, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;

- стиль приспособления, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений;

➤ стиль сотрудничества, характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

6.5. Факторы успеха управления изменениями

Выбор стратегии преодоления сопротивления зависит от степени интенсивности ожидаемого сопротивления, количества затрачиваемой инициатором энергии по отношению к лицам, вовлеченным в изменение, требуемого уровня информации, баланса краткосрочных и долгосрочных целей.

К основным **факторам успеха** при управлении сложными изменениями в организации относятся:

1) *оценка внешнего окружения*: компетентность руководителей, занимающих ключевые посты; внутренние особенности организации; давление внешнего окружения и связанные с ним события; роль планирования и маркетинга; построение целенаправленных схем при участии основных заинтересованных сторон; использование оперативных групп, состоящих из специалистов;

2) *руководство изменениями* – построение контекста, восприимчивого к изменениям, легитимация; создание способности изменяться; проработка содержания и направления изменений; операционализация последовательности шагов изменений; налаживание коммуникаций, необходимых для изменений, и детализация требований к последовательности шагов; достижение и закрепление успеха; баланс между преемственностью и изменением; поддержание согласованности;

3) *связь стратегических и оперативных изменений*: обоснование потребности; создание возможности для соответствующих действий; обеспечение необходимого видения, оценок и направления деятельности; разделение разработанной стратегии на выполнимые этапы; определение тех сотрудников, которые будут управлять процессом изменения соответствующих структур и уточнения целей; повторное осмысление коммуникаций; использование системы вознаграждения; создание климата, благоприятного для достижения целей, с использованием переговоров на местном уровне; модификация первоначального видения исходя из локального контекста; отслеживание результатов и регулирование;

4) *человеческие ресурсы как активы и пассивы*, более осознанное управление человеческими ресурсами; использование дополнительных характеристик, тесно связанных с ситуацией, для созда-

ния положительной синергии в процессе изменения управления человеческими ресурсами (УЧР); демонстрация необходимости изменений деятельности и людей; специальная аккумулирующая и поддерживающая деятельность на разных уровнях; мобилизация внешних влияний; создание действий и институтов УЧР, взаимно усиливающих друг друга;

5) *согласованность* – последовательность; гармония; преимущество; осуществимость; лидерство; слаженность аппарата высшего руководства; объединение цели и ее воплощения; совершенствование соответствующих баз знаний; внутриорганизационная согласованность; управление серией взаимосвязанных во времени изменений.

6) четкое объяснение потребности изменений;

7) обозначение контрольных цифр по организации, ясно подтверждающих объективную обусловленность изменений;

8) работа с четким и позитивным видением того, какой рабочий климат установится после внесения изменений.

Лучше всего, когда процессом преодоления сопротивлений переменам руководит понимающий, опытный и обладающий высоким уровнем эмпатии сотрудник, который находит время, чтобы выслушать и успокоить каждого сомневающегося сотрудника.

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников займет позицию сторонников изменений, а кто – противников. Активное участие высшего руководства в проведении реформ крайне важно, но во главе процессов преобразований, как правило, становятся руководители среднего и нижнего уровней. Значительная трудность фундаментальной трансформации организации заключается не в построении правильной концепции, не в реорганизации основных бизнес-процессов и не в том, насколько глубоко постигли искусство управления высшие руководители компании. Основная задача состоит в изменении навыков и поведения коллектива, в целом, а ее решение зависит от управленческих способностей руководителей среднего и нижнего звеньев и от их личного отношения к проводимым реформам. Именно руководители среднего и нижнего уровней управления оказывают определяющее влияние на эффективность работы всего персонала.

Проведение успешных изменений опирается на ряд принципов:

1) *ясность конечной цели* – когда планируются изменения в организации, нужно четко представлять, для чего они проводятся;

2) *разделение на качественно отличающиеся этапы* – процесс внедрения подразделяется на периоды, а в конце каждого этапа реализуется определенное промежуточное решение;

3) *предстартовое напряжение*. Перед внедрением изменений следует создать некоторый уровень напряженности. Для формирования потребности в новой информации требуется определенная доля недовольства и беспокойства. Сотрудники, планирующие изменения на фоне текущих успехов, вдохновляют людей тем, что будет «еще лучше», а недостаточную удовлетворенность объясняют повышенными требованиями к организации, которая должна быть сильной и перспективной. Подчеркивая потребность в изменениях, следует акцентировать внимание на препятствиях, которые придется преодолеть, и обозначить потенциальные выгоды, ожидающие организацию в результате реформ;

4) *распределение ответственности и перевод общей задачи в личную, специфическую, локальную*. Признавая важность изменений в организации, рядовой сотрудник не хочет менять форму или содержание своей работы. Большинство работников не любят рисковать, а изменения – это неопределенность и риски. Другие люди испытывают страх оказаться лишними, не соответствовать новой роли. Преодолеть данные сомнения помогут сторонники изменений из аппарата управления и менеджеров среднего уровня. Навязывать изменения можно только при условии, когда нет другого выхода, когда в организации отмечаются кризис и его явные признаки. Полезно выделить «агентов изменений», передав им определенные полномочия на данном этапе изменений, повысив в статусе. Эти люди смогут поставить задачи перед своими подчиненными и заинтересовать их в выполнении этих задач;

5) *новая информация – теоретическая база*. Специально организованное обучение дает понимание обоснованности изменений, позволяет изучить примеры из работы других организаций, предоставляет возможность освоить специфику работы в условиях изменений в организации. Осуществление инноваций без обучения и консультирования не позволит полностью адаптироваться сотрудникам к нововведениям;

6) *мотивация – это энергия изменений*. Преодолевая сопротивление, необходимо определять новые ориентиры, которые человек может воспринять как мотивирующие к новым действиям. Следует иметь в виду, что работа над изменениями в организации – это, прежде всего, работа с мотивацией сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Создание жизнеспособной организации, устойчивой к переменам в условиях сегодняшнего быстро меняющегося мира. – ключевое условие ее развития. Жизнеспособность не изобретают, ее создают.

Дж. Харрингтон

Известное проклятие древних китайцев: «Чтобы ты жил в эпоху перемен!» – в наше время сменила иная ценностная система, где умение менеджера проводить сложные организационные преобразования считается самым важным его управленческим навыком. «Все, что не меняется к лучшему, обречено», – подчеркивает американский инвестор Рэй Далио, входящий в сотню богатейших людей мира.

Скорость трансформации внешней среды требует от организации постоянного осуществления преобразований различных аспектов ее деятельности, но даже грамотно и талантливо разработанная система перемен будет терпеть неудачу, если ее не поддержат сотрудники. Соппротивление переменам – естественный процесс, и им нужно управлять, чтобы достигать поставленных целей.

Развитие организации представляет собой реализацию системных организационных изменений и требует гибкого и сбалансированного подхода. В качестве основных уравниваемых величин можно выделить баланс инициатив «сверху» и «снизу», баланс интересов, баланс используемых мотивационных механизмов, баланс функционирования и развития, баланс проектирования и внедрения, а также баланс структурно-технологических изменений и кадровых перемен, но самое главное следует наращивать психологическую грамотность инициаторов перемен. Приращение уровня пластичности психики, эмпатии, эмоционального интеллекта являются обязательным условием получения намеченных результатов от изменений. Руководитель должен овладеть психологическими моделями и методами распознавания эмоционального

состояния сотрудников, позволяющими грамотно формировать стратегию управления реализацией перемен.

Первый ректор первого управленческого вуза в России – О.В. Козлова подчеркивала, что для грамотного управления недостаточно знать производство и его экономику, необходимо уметь управлять людьми, владеть психологией управления, т.к. только «здоровое психологическое состояние» решают успех дела [22, с. 53].

Понимая, что процесс изменения всегда сопряжен с сопротивлением сотрудников, следует вооружиться знанием психологии изменений, построенной на интеграции знаний и методических инструментов психологии личности, психологии эмоции, психологии контакта и управления изменениями.

Представленные в учебном пособии психологические аспекты управления изменениями позволят системно представить процесс управления сопротивлением сотрудников.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Ситуации для самостоятельной работы

Ситуация 1

BleskInCare – оператор промышленной стирки и химчистки, выручка составляет около 125 млн руб. в месяц, в штате более 1 тыс. человек. BleskInCare обрабатывает белье и спецодежду для гостиниц и ресторанов, больниц и воинских частей, снабжает офисные центры сменными полотенцами.

Компания начала предлагать услуги проката грязезащитных ковриков. Грязезащитные коврики собирают до 80% влаги и грязи с обуви вошедшего человека. Сейчас это направление дает около половины оборота компании, услугами сервиса пользуются более 10 тыс. клиентов (стирку белья и спецодежды заказывают примерно 1,5 тыс. компаний).

К моменту выхода BleskInCare в новую нишу в России уже работали несколько операторов. Первым компания приобрела российского оператора «Маки-сервис» вместе с базой из 300 клиентов. «Маки» в тот момент была достаточно молодой компанией, ей было три года, но цены, по которым «Маки» работала с этой клиентурой, были несколько ниже средних по рынку. Приобретение «Маки-сервис» было первым опытом компании, попыткой понять правила игры на новом рынке. Эксперимент оказался успешным.

Через два года BleskInCare заключила еще одну сделку и купила крупного игрока – компанию «Дионикс». Приобретение «Дионикса» было желанием занять лидерские позиции, но, по мнению руководителей BleskInCare, было проще купить кого-то уже готового, нежели самим неизвестно сколько расти.

К моменту покупки «Дионикса» отдел продаж BleskInCare сумел увеличить клиентскую базу «Маки-сервис» в три раза. «Маки-сервис» в момент покупки ежедневно обрабатывал 10 тонн ковриков, «Дионикс» – около 75 тонн. «Дионикс» был лидером рынка в Москве и Московской области, где сосредоточено большинство крупных операторов и заказчиков.

На момент продажи «Дионикс» был успешным семейным бизнесом с сильным отделом продаж и хорошими наемными управленцами, численность работающих – более 600 чел., многие сотрудники работали в компании более десяти лет.

В этот раз слияние бизнесов происходило уже не так гладко, как раньше. Кроме того, процесс интеграции пришелся на пик сезона, а погодные условия и транспортная ситуация в Москве оказались катастрофичными, в связи с чем, не всегда успевали вовремя обслуживать клиентов. При росте конкуренции, основным преимуществом становится низкая себестоимость сервиса, а значит, требуется современное оборудование. Успешно проработав 10–15 лет, компании встают перед выбором: инвестировать значительные средства в развитие или терять клиентов, кто-то в этой ситуации предпочитает продать бизнес.

Собственником нового предприятия BleskInCare стала в пик сезона – сделка была закрыта осенью. Пока компания готовила сделку, отдел продаж успешно привлекал новых клиентов, закупили 30 тыс. м новых ковриков, но не учли степень износа стиральных машин в «Диониксе». Проблемы проявились только в момент полной загрузки, то есть в пик сезона. Поскольку акционеры «Дионикса» планировали продавать фирму, то не вкладывались в оборудование, поэтому все было в очень изношенном состоянии. И фактически, когда сделка была закрыта, оказалось, что требуется много ремонта. Работоспособных мощностей не хватало, то же самое происходило с транспортом. Машины стали ломаться чаще, чем рассчитывали владельцы, и не всегда успевали вовремя обрабатывать коврики. Кроме того, в пик сезона, то есть осенью и зимой, на 30–40% возрастает потребность в транспорте, который развозит коврики, а также в водителях. К тому же персонал начинал нервничать и волноваться, как это всегда происходит при любой смене собственника бизнеса.

Целью сделки, по мнению руководителей BleskInCare, являлась не покупка оборудования, а приобретение клиентской базы и сотрудников.

Поэтому владельцы BleskInCare закупили 20 новых машин в придачу к 100 автомобилям, имеющимся у «Дионикса», которые требовали ремонта. BleskInCare пришлось срочно искать машины с водителями, отдавать часть перевозки на аутсорсинг. Найти машины и водителей в горячий сезон непросто. Штатные водители компании знают, как правильно разместить и скомпоновать коврики, «чужих» же пришлось обучать: они не сразу смогли делать

это быстро и правильно. На штатных сотрудников легла дополнительная нагрузка, и, хотя компания платила сверхурочные, водители увольнялись.

В связи с нарастающим спросом, в компании начала накаляться обстановка. Напряженность нарастала: нежелание сотрудников подчиняться новым правилам тормозило работу. Многие сотрудники не воспринимали указания новых руководителей. Динамичная корпоративная культура пришлась не по душе новым сотрудникам из «Дионикса», психологический климат ухудшался. Участились случаи межличностных конфликтов. Система штрафов за несоблюдение трудовой дисциплины также не исправила ситуацию: сотрудники продолжали опаздывать, водители могли не выйти на работу, что приводило к срыву поставки.

В результате 15% линейных сотрудников «Дионикса» уволились, но главное – компания получила поток нареканий от заказчиков, которым не успевали доставлять коврики в срок, были и отказы от сотрудничества. Рекламации в данном бизнесе бывают всегда, игроки закладывают 3–5% брака, то есть проблемы в качестве чистки и сроках доставки. Но в тот момент число претензий было огромным, часть из которых просто не успели зафиксировать: из-за количества звонков аппаратура давала сбой.

Еще одной ошибкой, которая была допущена – резкая смена вывески: в ноябре – середине декабря стали развозить ковры клиентам «Дионикса» под своей маркой: другие люди, другие машины, возникли проблемы с логистикой, которых раньше не было. Естественно, у заказчиков сразу же появились негативные ассоциации. Присоединение крупной структуры к уже работающему подразделению оказалось делом непростым.

Задание.

1. Определите тип изменений, проводимых компанией.
2. Выявите и оцените движущие и сдерживающие силы реализации изменений.
3. Оцените мероприятия по реализации изменений в компании.
4. Разработайте собственный план по реализации изменений.

Ситуация 2

Московская ИТ компания создавалась двумя выпускниками технического вуза, и изначально коллектив составляли знакомые и друзья из того же вуза, уже поработавшие в компаниях того же профиля. В основном, корпоративная культура был ориентирована на сохранение отношений приятельства и взаимовыручки. Бизнес развивался быстро, и за два года компания выросла в три раза и достигла численности в 120 человек.

Появились проблемы:

– в каждый момент времени стало трудно выяснить, где находится конкретный сотрудник (в офисе, у клиента и др.), т. к. никто не считал необходимым сообщать кому-либо кроме своего непосредственного начальника о своем местоположении. Таким же неформальным образом решались вопросы с предоставлением отпусков и отсутствием по болезни. В результате руководители проектов и менеджеры по развитию бизнеса не знали точно, кого и когда можно привлечь к работе над новым проектом;

– в коллективе стало заметным расслоение – выделилась группа «трудоголиков», проводящих на работе чрезмерно много времени и группа «середнячков», особо не утруждающих себя. Система компенсации уравнивала всех в правах на пряник, поэтому наилучшие исполнители порой стали выражать сожаление и неудовольствие уровнем своих доходов.

Менеджеры высшего звена пришли к выводу, что необходимо переходить к разумной бюрократизации деятельности, при этом на совещании было предложено начать с введения необходимых процедур:

Ввести автоматизированную систему учета рабочего времени и обязать сотрудников заранее составлять и согласовывать график отпусков на год вперед и ежедневно сообщать секретарю о своем местонахождении (в случае болезни или работы над проектом в офисе клиента).

Ввести регулярно проводимую процедуру оценки деятельности сотрудников по результатам труда, документацию в виде соглашения между руководителями и сотрудниками на год вперед, и формой для оценки 360, размещаемой в интернете. Предполагалось, что оценивать будут каждого его непосредственный функциональный руководитель, а также руководители двух наиболее крупных

проектов, в котором данный работник принял участие за последний год.

О введении новых правил игры сообщалось в письме Генерального директора:

«Друзья, наша компания за последние 2 года выросла, поэтому нам становится все сложнее и сложнее решать все вопросы неформальным образом. Так как мы работаем с достаточно притязательными клиентами, нам необходимо планировать проектную загрузку заранее и всегда быть в курсе того, где именно находится каждый наш сотрудник. Вы сами часто говорите о том, что не смогли в кратчайшие сроки получить необходимую для вас информацию по причине отсутствия в офисе коллег, владеющих ею, именно поэтому нам жизненно важна информационная система, с помощью которой мы все сможем «держать руку на пульсе». Проектом внедрения автоматизированной системы учета рабочего времени будет руководить исполнительный директор.

Также мы планируем ввести процедуру оценки эффективности деятельности каждого из нас, результаты которой будут учитываться при начислении премий и бонусов. Этим проектом будет руководить директор по развитию.

На сайте будут размещены страницы с информацией о ходе проекта и форумом по обсуждению ваших предложений и возникающих проблем».

Исполнительный директор достаточно жестко ввел в действие систему учета рабочего времени через три дня после письма генерального директора. Два дня спустя его помощник направил каждому сотруднику, проводшему на рабочем месте менее 8 часов в течение последних 5 дней, отчет системы с просьбой быть более внимательным и регистрировать каждый свой вход/выход либо сообщать секретарю о месте и целях нахождения.

Через 10 дней после начала действия системы исполнительный директор пригласил к себе несколько сотрудников, не соблюдающих новые правила игры, и отчитал их. Среди этих сотрудников оказалась старейшая сотрудница компании, руководившая крупными и ценными для компании проектами. После этого на форуме появилась «Ода вертушке», в которой один из молодых сотрудников описал создавшуюся ситуацию в стихотворной форме, не скрывая своей иронии и негативного отношения к происходящему.

Многие рядовые сотрудники демонстративно перестали пользоваться «карточкой» и составляемый по результатам отчетов системы «черный список» значительно вырос.

Генеральный директор, после совещания с другими руководителями компании, принял решение отстранить исполнительного директора и передал бразды правления менеджеру по персоналу. Ему было предложено для уменьшения сопротивления провести индивидуальную работу с каждым сотрудником, начиная с топов. Было принято решение размещать на сайте информацию о месте нахождения каждого сотрудника, начиная с генерального директора. Отчеты системы стали направляться линейным менеджерам в целях их информирования о времяпрепровождении подчиненных.

Посещаемость странички с оперативной информацией об отсутствии/присутствии/местонахождении росла в геометрической прогрессии. Менеджер по управлению персоналом не только проводил индивидуальные беседы со всеми сотрудниками, но еще и играл роль «горячей линии», отвечая на вопросы о том, «что делать если».

Первоначальная реакция на введении системы оценки деятельности сотрудников была сугубо отрицательной – одни сотрудники игнорировали предложения руководства о проведении пробных сессий по оценке по причине перегрузок, другие полагали, что процедура слабо формализована, поэтому заниматься этим рано, часть линейных менеджеров опасалась, что на четкую формализацию задач и их корректировки потребуются уйма времени, ряд сотрудников считал, что оценка будет предвзятой. Все – и руководители, и подчиненные искали предлог, чтобы отказаться от этой затеи.

Задание:

1. Проанализируйте процесс проведения изменений, обоснуйте, какие ошибки были допущены,
2. Определите причины сопротивления сотрудников.

Ситуация 3

Руководитель крупного департамента компании, давно искал толкового персонального помощника. Кадровая служба периодически присылала кандидатов, но он отвергал их, ожидая более подходящую фигуру. Наконец, появился очередной претендент, относительно молодой человек, после нескольких встреч с которым руководитель дал добро на прием.

Решение было основано на приятном впечатлении от кандидата, всегда строго одетого, модно подстриженного и чисто выбритого, обладающего грамотной речью и хорошим письменным языком, разговорным английским. Кандидат обладал навыками составления служебных бумаг, умел поддержать беседу на профессиональные и другие темы, что тоже важно для человека, претендующего на должность помощника руководителя.

При этом руководитель отметил, что, несмотря на профильное образование, у помощника глубоких знаний и опыта в зоне ответственности департамента все же не было. Но, полагал, для карьеры помощника руководителя такой подготовки и не требовалось. Этот пробел можно было объяснить тем, что кандидат на вакансию и раньше занимался подобной работой, не задерживаясь более двух–трех лет в нескольких компаниях. Их названия почти ничего не говорили, а в собеседовании выяснилось, что содержание деятельности этих компаний как-то мало пересекалось с бизнес-сферой департамента.

Первый год подтвердил правильность выбора. Молодой сотрудник оказался весьма эффективен на тех задачах, для которых его брали, реально сохраняя в повседневной суете рабочее время и нервы руководителя. Помощник взял на себя организацию совещаний и ведение протоколов, контроль переписки. Постепенно и как-то незаметно он переключил на себя с секретаря регулирование доступа сотрудников к руководителю, а также составление и контроль его рабочего расписания, что не осталось незамеченным в департаменте, да и за его пределами...

На людях, при начальнике, помощник говорил мало, больше слушал, обычно уходил от конкретики, однако, в случае необходимости умел незаметно и всегда определенно встать на сторону руководителя, деликатно помогая собравшимся лучше оценить

управленческие таланты руководителя. При этом он, однако, не прибегал к грубой лести, покоряя людей вежливыми манерами.

Но в традиционных разговорах по окончании рабочего дня, когда руководитель, по своему обыкновению, начинал генерировать идеи, а помощник был единственным и очень внимательным слушателем, картина менялась.

Внимая речам руководителя, помощник восхищенно и преданно глядел ему прямо в глаза, регулярно кивая головой в знак согласия и время от времени восклицал, как бы, не в силах сдержаться: «Блестящее решение», «Это великолепная идея», «Ваш вариант оптимален», «Вы исключительно точны» и т.д.

Руководитель осознавал, что такие слова – наверное, все же в большинстве лесть, но лесть высокого класса, которую приятно было принимать за искреннее уважение, переходящее в заслуженное признание превосходства (профессионального, морального, человеческого).

При обсуждении основной темы этих вечеров, рассуждая, как жить дальше, чтобы стало лучше, помощник, как бы между прочим отмечал, что департамент в организационном отношении не так совершенен, каким должен быть по своему месту в компании, в том числе по структуре и функциям отделов. Он замечал, что способности и личные качества руководителей отделов не всегда помогают решать задачи, стоящие перед департаментом, особенно перспективные. Нередко разговоры касались и более широких задач управления, затрагивающих уровень компании, в целом.

Надо сказать, что руководитель департамента был опытным профессионалом, хорошо владевшим техническими вопросами бизнеса компании. В практике управления он регулярно прибегал к помощи неформального «ближнего круга», составленного из доверенных и проверенных функционеров, начальников отделов и опытных специалистов. Вместе с ними руководитель, иногда не без острых споров, обсуждал важные вопросы перед тем, как на совещаниях или единолично принимать принципиальные решения.

Вследствие проявленной помощником активности как-то незаметно для руководителя, но не для сотрудников, состав этого внутреннего «кабинета» сократился, «ближний круг» стал собираться все реже. Теперь ни один важный вопрос не обходился без обкатки с помощником, уже не выносился на публичное обсуждение. Такой

алгоритм принятия решений создавал заметный разрыв между уровнями управления внутри департамента.

Трезво оценивая помощника, руководитель считал, что тот при всей своей бюрократической эффективности, как был, так и остался только удобным исполнителем. На большее, по его мысли, он не мог претендовать по профессиональным соображениям, что успокаивало и снимало подозрения в намерениях подчиненного, лояльность которого вначале была несомненной. Тем более что он сам должность занимал уже довольно давно, не наблюдая значимых угроз для себя. Что же касается желаемых для руководителя перспектив должностного роста, то на этом пути стоял курирующий его направление заместитель генерального директора, который, в свою очередь.

Время шло, первоначальный восторг руководителя от эффективного помощника понемногу спадал, вместо него стала появляться неосознаваемая тревожность, связанная с его деятельностью. При этом руководитель начал замечать и недостатки. Например, высказываемые руководителем новые идеи и связанные с ними поручения, которые обычно сходу и большим энтузиазмом поддерживал помощник, зачастую не доводились до реализации. Виноватыми, по мнению помощника, были нерадивые исполнители. В результате управление департаментом начинало пробуксовывать, однако, никаких действий руководитель не предпринимал.

При этом он постоянно ощущал за собой чуть ли не ответственность за никогда открыто не высказанное им обещание отметить, а скорее даже отблагодарить талантливого сотрудника за эффективную деятельность. Что он не без труда и сделал, когда после многократного обсуждения с помощником подходов к более оптимальному управлению, пробил в структуре департамента что-то вроде отдела по координации (пришлось побороться с HR и объясняться на совете директоров компании), во главе с помощником, не снимая с последнего его первоначальные обязанности.

Полученные дополнительные степени свободы прибавили помощнику контактов за пределами департамента, а также создали известность определенного рода, в том числе, и такую, которую в кулуарах выражали словами типа «молодой, но шустрый», «широко шагает», «далеко пойдет». При этом коллеги, хорошо знавшие

руководителя департамента, прямо задавались вопросом, не подсиживает ли помощник своего начальника. Эту мысль начинал допускать и сам руководитель, но положительные эмоции от очередных бесед с открытым честным взглядом, обычно снимали подобные подозрения.

В новой должности помощник стал иногда появляться на совещаниях в «верхах», где его идеальный внешний вид, бюрократическая воспитанность, поставленная речь, аккуратные высказывания были замечены и воспринимались позитивно, в том числе и самим Генеральным директором, который пару раз его публично похвалил.

Прозрение для руководителя департамента наступило после того, как секретарша курирующего заместителя генерального директора как бы между прочим сказала, что помощник стал к ним захаживать.

Курирующий заместитель сообщил, что хотел звонить руководителю департамента по поводу служебной записки от помощника, составленной на имя генерального директора о необходимости реорганизации (фактически – разделения) его департамента и создания новой департаментской структуры.

При этом, помощник пояснил, что он обсуждал этот вопрос с руководителем департамента, но тот его идеям ходу не дал, поэтому он пришел к курирующему заму, чтобы получить добро на обращение к генеральному директору. Руководитель департамента прочитал письмо, но сказал, что данную бумагу он видит впервые. Эффектно составленная записка поразила несоответствием масштаба представленных предложений (мелковаты и глубоко не продуманы) и готовностью ради этого перепрыгнуть через две головы.

Пришлось задуматься о том, что делать дальше. Все варианты реакции на письмо, были чреваты неприятностями и создавали совершенно ненужные проблемы в обстановке только что начатой подготовки к изменениям в структуре компании. А время поджимало, поскольку никто не исключал решимости помощника дойти с этой бумагой до гендиректора, от которого на подобные записки можно было ждать непредсказуемой реакции.

Задание:

1. Обоснуйте, кем является помощник руководителя департамента: дезорганизатором или манипулятором;
2. Докажите на примерах, какие методы и приемы им были использованы и определите цель его действий.

Ситуация 4

ООО «Центр Ритейл Групп» осуществляет деятельность в сфере сетевого ритейла, дистрибуции товаров народного потребления (продукты, бытовая химия, техника, одежда). Численность персонала: в штате – 35 человек, на аутсорсинге – 20 менеджеров.

В ООО «Центр Ритейл Групп» был назначен новый Генеральный директор. Он окончил Иркутский государственный педагогический институт по специальности «учитель русского языка и литературы». Получил MBA в Открытом университете Великобритании. Опыт работы – более 25 лет, на управленческих должностях – свыше 20 лет.

Более десяти лет новый директор работал на управленческих должностях в компаниях, производящих алкоголь. Но алкогольный рынок начало «штормить»: началась реструктуризация, изменения в законодательстве, поэтому через год он возглавил «Центр Ритейл Групп» – логистический центр, филиал сетевого ритейла. Перед ним были поставлены амбициозные задачи: вывести худший филиал в стране в лидеры, сделать из распределительного центра полноценный бизнес и выполнить план за год – 1,5 млрд руб. оборота и 18 млн руб. чистой прибыли. Тогда как плановый оборот в момент его прихода был 700–800 млн руб.

Его предыдущий опыт был связан с коммерцией, бизнесом, работой с клиентами, дистрибуцией, маркетингом, но он не знал, как работает склад, транспортная логистика, поэтому, несмотря на все усилия, выручка падала.

Ключевой проблемой на новом месте стали сложные отношения с коллективом. До этого подразделением управлял директор по логистике, который был профессионалом в своей сфере, но не принимал стратегию компании.

Первое время новый директор не понимал зоны ответственности своих подчиненных. Директор по логистике убедил, что начальники отделов, которые отвечали за закупку и поставку товара, – второстепенные люди в компании. По его совету новый директор не позвал их на первое совещание-знакомство, а пригласил только руководителей регионов.

Начальники отделов затаили обиду и начали мстить: прекратили поставки. Их саботаж стоил 200 млн руб. упущенного товарообо-

рота, или 4,5 млн чистой прибыли. Для ликвидации проблемы новый директор провел с каждым личную беседу, конфликт был исчерпан.

Однако напряженность сохранялась: директор по логистике доказывал новому директору, что компания работает на максимальных оборотах. Он доказывал, что никогда не удастся выполнить план с таким количеством сотрудников, погрузчиков и площадью склада. Новый директор выкручивался перед учредителями, просил увеличить штат, закупить технику. Но получил отказ, т.к. это выходило за рамки бюджета, что было недопустимо.

Тогда новый директор решил сам разобраться с проблемой: приходил на склад и наблюдал за работой сотрудников, читал отраслевую литературу, ездил в командировки и изучал работу коллег, считал, сколько фур за день они принимают и какое количество отгружают.

Затем устроил стресс-тест на складе: дал задание принимать столько фур, сколько будет. Работа встала лишь после 40 машины. Также он изучил правила размещения товара на складе и понял, что сотрудники сознательно неправильно расставляли продукцию, чтобы она занимала больше места. Когда приходила очередная машина, они говорили: «мест нет».

Они затягивали работу: то, что можно было выполнить за 8 часов, они делали 12 и просили оплатить переработки. Машины на погрузке стояли по полдня, водители нервничали, был хаос.

Сотрудники склада противились новым порядкам. Напряженная ситуация дошла до забастовок. В один день люди просто перестали работать. Новый директор пообщался лично с каждым и сказал, что никого не держит. Все вернулись на рабочие места. Затем новый директор стал приезжать на склад, особенно в пиковые загрузки, помогал организовать погрузочно-разгрузочный процесс. Его личное участие мотивировало персонал.

Задание.

1. Докажите на примерах, какие методы и приемы были использованы и участниками ситуации, определите цель их действий

2. Обоснуйте причины сопротивления и методы, которые спровоцировали сопротивление переменам.

Ситуация 5

ООО «АКАНТИТ» занимается несколькими видами деятельности: монтаж, ремонт и сервисное обслуживание отопительных котлов, а также оборудования для производства стройматериалов; сдача в аренду помещений.

На этом предприятии в одно время возникла необходимость повышения эффективности работы. Для увеличения получаемой предприятием прибыли необходимо снижать себестоимость продукции предприятия, т. е. вводить эффективный контроль над издержками.

Первым шагом на этом пути является создание системы получения оперативной, точной и достоверной информации о деятельности предприятия – системы управленческой отчетности.

Следствием такого подхода к формированию системы отчетности является то, что, как правило, возникает конфликт между той информацией, которую хочет получить руководство, и теми данными, которые могут предоставить исполнители. Исполнители обладают либо не теми видами данных, которые нужны руководству, либо нужными данными не с той степенью достоверности. В связи с этим было принято решение внедрить новую электронную систему отчетности. После первого месяца использования было замечено, что новая система работает на низком уровне, что, в свою очередь, еще больше ухудшает ситуацию. Причиной этого является отсутствие у сотрудников знаний и навыков работы с новыми технологиями на должном уровне.

В связи с этим руководством было принято решение направить часть сотрудников из отдела автоматизации на курсы по освоению электронной системы. Сложность была в том, что сотрудникам приходилось совмещать тренинги со своей основной работой. Что в свою очередь, безусловно, сказывалось на результатах их основной работы и затормаживало выполнение плана. Отдел не успевал выполнять план по основному виду деятельности, и показатели начали падать.

Гендиректор собрал сотрудников отдела и описал сложившуюся ситуацию. Им было принято следующее решение: для того, чтобы улучшить показатели, необходимо увеличить резерв времени, и сотрудников попросили работать внеурочно без доплат и премий, так как у компании появились финансовые трудности, аргументируя

это тем, что это поможет компании быстро преодолеть возникшие трудности. Но это лишь обострило ситуацию и привело к конфликту между отделом и руководством, следствием чего, стало составление жалобы сотрудниками, где сказано, что у них нет желания работать в подобных условиях, где не только нарушена нормальная продолжительность рабочего времени, но и где руководство отказывается в предоставлении какой-либо компенсации отработанных часов.

Задание:

Проведите анализ политики внедрения изменений в компании, обоснуйте. Предложите свою программу изменений, которую Вы рекомендовали бы ГД.

Ситуация 6

Компания «Здоровая планета», производящая косметику, парфюмерию и натуральные органические продукты была основана при участии шведского капитала – и за эти успешно зарекомендовала себя на российском рынке.

«Здоровая планета» все годы набирала сотрудников исключительно в штат, обучала их, инвестировала в их развитие. На быстрорастущем российском рынке она открывала новые отделы, направления, внедряла новые бизнес-процессы. Свое конкурентное преимущество гендиректор компании, видел в качественном обслуживании. В компании собрался костяк сильных управленцев, и поскольку ей нужны были инициативные и сплоченные сотрудники, особое внимание уделялось корпоративной культуре. Акционеры были убеждены в том, что ценности компании должны совпадать с общечеловеческими. Директор добился того, что сотрудники стали воспринимать компанию почти как свою. За счет того что многие, как они говорили, чувствовали себя патриотами компании, им лучше конкурентов удавалось продвигать свою продукцию на российском рынке. Поэтому текучесть кадров в компании не превышала 5% – почти все ее управленцы выросли с начальных должностей.

Наступил момент, когда в компании сменился собственник, после чего был назначен новый гендиректор. Первым делом новый гендиректор объявил основной целью компании – максимизация

прибыли, то есть разумное сокращение расходов. Однако дал понять сотрудникам, что бездумных массовых увольнений и кардинальных перемен не будет.

Несмотря на обещание, за несколько месяцев в компании произошли большие перемены. Сначала назначили нового HR-директора, затем были заморожены все программы обучения сотрудников, наконец, начались сокращения, конфликт нарастал. Новый гендиректор поддерживал прежнюю команду менеджеров на словах, а на деле от нее избавлялся.

Компаний, подобных «Здоровой планете», на российском рынке почти не было, мало кто вкладывался в персонал и соблюдал международные правила работы. Те, кто увольнялся, часто оставались без работы. Вместо прежних сотрудников нанимала молодых и неопытных - лишь бы они четко выполняли распоряжения руководства, новоприбывшие резко критиковали оставшихся старожилов. Атмосфера в коллективе накалялась, люди работали через силу. Все попытки вернуть себе право действовать самостоятельно увязли в бесконечных согласованиях с центральным офисом, не желавшим брать на себя ответственность за слишком затратные планы регионов, эффективность работы падала. Старые сотрудники были уверены, что их лишают ресурсов, вымывается костяк, создающий важный интеллектуальный продукт, увольняют лучших. У людей упали настроение, мотивация, компания теряла продуктивность.

Те, кто ушел в первых рядах, нашли себе занятие, в основном, в другой отрасли. Остальные думали, как им поступить. Приспосабливаться к новым правилам им очень не хотелось: принципы, по которым они работали раньше, были им понятны, а эти – нет. Но и расстаться с компанией им было сложно, ведь они отдали ей столько лет, столько всего с ней связано.

Задание: определите стиль осуществления изменений и методы, какими пользовался новый ГД в реализации политики изменений.

Ситуация 7

Компания занимается производством детского уличного и спортивного оборудования. Производственная база состоит из трех цехов: цех металлообработки, цех деревообработки, цех покраски. Штат компании составляет примерно 1700 сотрудников: инженеры, специалисты и рабочие. Компания столкнулась с проблемой: очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. Для того, чтобы повысить эффективность управления персоналом и выстроить доверительные отношения с работниками HR-директор решил наладить обратную связь между руководством и сотрудниками.

Был подписан приказ о создании и развитии интернет-сайта компании, где каждый сотрудник мог оставить своё мнение. Самым популярным разделом на сайте был «Жалобы и предложения», но руководство игнорировало этот раздел.

HR попытались обратить внимание директора на данный раздел с жалобами сотрудников, но руководство заявило, что не считает проблемы, высказанные там серьёзными и заслуживающие внимания, а сотрудники злоупотребляют своими возможностями, а виноват в этом сам HR-директор, который неверно донёс информацию, по каким вопросам следует оставлять жалобы и беспокоить руководство.

HR-директор проанализировал оставленные на сайте проблемы и увидел, что они, действительно, серьёзные и заслуживают внимания руководства. На сайте были оставлены сообщения по вопросам: некомпетентности персонала аутсорсинговой компании, она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками, а исправлять ее приходилось сотрудникам за счёт ресурсов компании. Так же рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 20–30% в месяц от общей численности увольняется. Рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у старых работников.

Мотивация сотрудников снизилась, так как их проблемы не были услышаны и приняты руководством во внимание. Начальство все вопросы и жалобы проигнорировало. Прошел год, многие сотрудники уволились, новички тоже не в восторге от того, как в компании обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

Задание: определите тип изменений и их характер, спрогнозируйте модель поведения сотрудников после игнорирования их жалоб.

Ситуация 8

Цифровая типография «А Принт» работает в Перми, оказывает все услуги по производству малотиражной продукции – от дизайна до составления книг и брошюр. Корпоративные клиенты (их больше 50%) заказывают в компании печать годовых отчетов, рекламных постеров, визиток, корпоративных буклетов. Частники приходят, чтобы напечатать оригинальные приглашения, календари или, к примеру, шуточные наклейки на винные бутылки.

В среднем типография обслуживает около 400 клиентов в месяц. Средний возраст сотрудников – 24 года. Как профессионалы они устраивают руководство компании. Но не устраивает их безынициативность. Менеджменту хотелось бы, чтобы люди не просто выполняли указания, но и понимали, что могут реально повлиять на будущее компании, думали о ее развитии, более полно использовали свой творческий потенциал.

Повысить вовлеченность сотрудников в дела компании понадобилось для решения проблем сразу на нескольких уровнях. Например, с самого начала работы так сложилось, что параметры заказа с клиентом обсуждает менеджер, он же рассчитывает стоимость. После этого клиент обсуждает с дизайнером оформление будущего продукта: выясняются детали будущего заказа, которые влияют на его стоимость. В результате компании приходится несколько раз менять цены. Сами сотрудники не раз критиковали сложившуюся систему, но своих вариантов решения проблемы так и не предложили.

Кроме того, именно менеджеры, а не руководство компании общаются с клиентами «А Принт» напрямую. Лишь они знают, как клиенты относятся к компании, ее ценовой политике и уровню сервиса. Соответственно, именно менеджеры могут помочь в устранении недостатков и развитии достоинств компании.

Кроме того, пришло время задуматься и о маркетинговой кампании. Хотя серьезных цифровых типографий, оказывающих услуги полного цикла, в Перми не так много, конкуренция между ними довольно высокая. Участники рынка находятся примерно на одном уровне по оснащенности и количеству клиентов. Соответственно, надо как-то выделяться, активнее работать над брэндом.

Вводить позицию маркетолога в «А Принт» пока не готовы – предприятию это не по карману. Руководство компании решило использовать творческий потенциал собственных сотрудников, чтобы самим придумать яркие маркетинговые акции. Коллективу предложили: проявите креативность, однако ответа не последовало.

Для начала провели анкетирование, чтобы выяснить, что мотивирует людей к работе. Фактор зарплаты, как и ожидалось, оказался на первом месте, а сразу за ним 80% сотрудников указали возможность самореализации.

После этого в компании провели тренинги, посвященные темам внутреннего брэндинга, общего понимания стратегии развития и совместной выработки миссии компании. А в конце января заработал внутренний сайт. Именно его руководители «А Принт» рассматривают как основной инструмент для повышения активности сотрудников.

Помимо официальных новостей компании (распоряжения руководства, описание используемых технологий, контакты партнеров, прайс-листы и новые предложения, итоги работы за месяц, планы на месяц и т. п.) на внутреннем сайте появился раздел «Вопрос-ответ». Здесь же выложена финансовая информация о компании «А Принт». С помощью этого сайта менеджмент хочет сделать компанию более прозрачной и понятной для сотрудников; на сайте заработал раздел «Банк идей». Предполагалось, что здесь сотрудники будут высказывать свои пожелания руководству, оставлять предложения, касающиеся развития компании. «Банк идей» разделили на несколько тем: продажи, дизайн, производство, реклама и маркетинг, управление и организация работы. Акцент был сделан на том, что нужны обоснованные предложения. Руководству хотелось получать продуманные идеи, а не просто критику существующего положения вещей. Но при этом, конечно, никто не ждет от сотрудников каких-то детальных расчетов или профессионального плана маркетинговой кампании.

Тем, у кого нет постоянного доступа к сайту (например, у сотрудников печатного цеха «А Принт» нет компьютеров на рабочем месте), предложили подавать идеи руководству в бумажном виде.

Понимая, что хорошие идеи нужно хорошо оплачивать, менеджмент типографии разработал систему денежного вознаграждения:

тем, чьи предложения сочтут достойными применения, полагается бонус. Сумма бонуса фиксированная, примерно 10–12% от заработной платы.

Для начала сотрудникам «А Принт» предложили подумать о том, какие акции компания могла бы провести на полиграфической выставке, чтобы выделиться среди конкурентов. Кроме того, был написан и доведен до сотрудников базовый план маркетинговой кампании для «А Принт» – чтобы те могли принять участие в его креативном наполнении.

За три с лишним месяца руководство получило от сотрудников фактически лишь два предложения: привлечь к рекламной кампании на выставке промоутеров на роликах, а также устроить в компании своеобразный ресепшен – пункт выдачи заказов. Последняя идея вылилась в создание специального отдела по работе с корпоративными клиентами. Ее автор «получит по заслугам»: хотя изначально сотрудник не продумал, как можно реализовать предложение, но теперь активно участвует в его разработке. А вот менеджер, придумавший идею с промоутерами на роликах, не смогла даже ответить на вопрос, что именно они будут делать. Идею с роликами руководство компании в итоге додумывало самостоятельно, а ее автор, понимает, что без наполнения ее идея ничего не стоит.

Оба предложения были высказаны устно, а «Банк идей» на внутреннем сайте «А Принт» по-прежнему пустует. При этом сайт активно работает: там постоянно обновляется информация о жизни компании, профилактических остановках того или иного оборудования, вывешиваются объявления и т. д. Сотрудники комментируют практически каждое сообщение, задают вопросы. Администраторы сознательно выкладывают информацию достаточно сжато, чтобы спровоцировать диалог. Например, очень бурную дискуссию на сайте вызвала новая система премирования и штрафов. Правда, дискуссии, как правило, завязываются с подачи руководства, сами сотрудники инициативы по-прежнему не проявляют. Единственный раздел внутреннего сайта, где идут постоянные активные обсуждения, – рубрика, заведенная специально для «пустопорожних» разговоров и обсуждения вещей, которые напрямую не касаются работы.

Задание.

1. Проанализируйте ситуацию, выявите причины проведения изменений.
2. Определите их тип и определите ошибки, допущенные руководством при разработке и осуществлении изменений.
3. Оцените, насколько система изменений была оправдана.

Ситуация 9

Компания «Пенопол» является одним из лидеров по производству декоративных изделий из пенополистерола и занимает одно из ведущих мест на рынке отделочных материалов. В условиях расширения ассортимента и продвижения в регионы, было принято решение расширить отдел продаж, необходимо было из каждого участка «выжать по максимуму», что, естественно, должно было увеличить прибыль компании, и, соответственно, увеличить премиальный фонд менеджеров.

Компания специализируется на производстве и оптовой поставке стройматериалов, и за каждым менеджером закреплены определенные регионы. Когда приходит хотя бы один новый человек, кому-то из менеджеров приходится отдавать ему свои регионы. Этого, конечно, делать не хочется, особенно если там уже была проведена работа и получен неплохой процент. С другой стороны, из-за большого количества регионов менеджерам не хватало времени на более тщательную разработку каждого из них.

Конфликты между старыми и новыми сотрудниками начали возникать уже в первый год работы, когда начали расширять отдел продаж. «Старенькие» чувствовали себя более опытными и уверенными и не всегда шли на контакт с «новенькими», не хотели делиться опытом. Доходило до того, что некоторые отказывались показывать, где лежат прайс-листы, как оформить договор, где взять образцы продукта, каталоги, как оформить заказ и т. д. Из-за притеснений новые менеджеры терялись, чувствовали себя некомфортно и не могли полноценно работать, даже если это были специалисты с большим опытом.

Задание.

Определите причины сопротивления сотрудников реализуемым изменениям, какие методы и технологии необходимо использовать для снижения противостояния.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреатта, Брит. Нейробиология команд. Как запрограммировать сотрудников на взаимодействие / Брит Андреатта. – Минск: Попурри, 2020.
2. Вассема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Вассема. – Москва: Финпресс, 2000.
3. Виль-Вильямс, Е. 4 роли руководителя / Е. Виль-Вильямс, И. Чупанов. – Москва: АСТ, 2022.
4. Гаршина, Д. С. Модель управления изменениями / Д. С. Гаршина // Молодой ученый. – 2018. – № 30 (216). – С. 23–28. – URL: <https://moluch.ru/archive/216/52164/> (дата обращения: 13.07.2026).
5. Гассман, О. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 432 с. – ISBN 978-5-9614-6485-6.
6. Гранди, Т. Рост бизнеса. Как создать стратегию, обеспечивающую сбалансированный рост и развитие компании / Т. Гранди. – Москва: Эксмо, 2007.
7. Давид, Ян. «У нас есть уникальная возможность сформировать будущее» / Ян Давид // РБК. – 2022. – № 6–7.
8. Далио, Р. Все, что не меняется к лучшему, обречено / Р. Далио // РБК. – 2021. – № 9. – С. 24.
9. Дегтярев, М. Манипуляции: как опознать и обезвредить / М. Дегтярев. – Москва: АСТ, 2024.
10. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2000.
11. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007.
12. Жуков, Ю. М. Технологии командообразования / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – Москва: Аспект Пресс, 2008.
13. Зуб, А. Т. Менеджмент организационных изменений / А. Т. Зуб. – Москва: МГУ, 2023.
14. Зуб, А. Т. Современный менеджмент: организационный дизайн и изменения / А. Т. Зуб. – Москва: Питер, 2024.
15. Кайл, М. К. Между хейтом и хайпом / М. К. Кайл. – Москва: Эксмо, 2023.

16. Калюжный, А. С. Краткий курс психологии и педагогики / А. С. Калюжный. – Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2023.
17. Карпов, А. Организационное проектирование / А. Карпов. – Москва, 2020.
18. Кемерон, Э. Управление изменениями. Настольная книга менеджера / Э. Кемерон, М. Грин. – Москва: Добрая книга, 2006.
19. Кемпкенс, О. Дизайн-мышление / О. Кемпкенс. – Москва: Эксмо, 2020.
20. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – Москва: Питер, 2004.
21. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями / О. В. Кожевина, Н. В. Салиенко. – Москва: Инфра-М, 2022.
22. Козлова, О. В. Учитесь управлять / О. В. Козлова. – Москва: Знание, 1968.
23. Кучинский, С. Хороший бизнес, плохой бизнес. Визуальный помощник эффективного директора и предпринимателя / С. Кучинский. – Санкт-Петербург: Скифия, 2021.
24. Леви, Э. Эмоциональный интеллект: побеждай без манипуляций / Э. Леви. – Москва: АСТ, 2025.
25. Леврик, М. Дизайн-мышление / М. Леврик, П. Линк, Л. Лейфер. – Москва: Питер, 2020.
26. Ливермор, Д. Культурный интеллект / Д. Ливермор. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023.
27. Ассен, М. ван. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017. – 319 с. – ISBN 978-5-9963-1665-6.
28. Малюк, В. Стратегический менеджмент: организация стратегического развития / В. Малюк. – Москва: Юрайт, 2016.
29. Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр. – Москва: Бинум, 2018.
30. Маркова, В. Стратегический менеджмент / В. Маркова, С. Кузнецова. – Москва: Инфра-М, 2019.
31. Мартянова, Л. Профайлинг в действии / Л. Мартянова. – Москва: АСТ, 2025.
32. Менеджмент: традиционные и современные модели. – Москва: Инфра-М, 2017.

33. Петрушин, С. В. Резонансный интеллект / С. В. Петрушин. – Москва: Академический проект, 2024.
34. Питерсен, В. Стратегия как обучение / В. Питерсен. – Москва: Альпина Бизнес, 2020.
35. Психология менеджмента. – Москва: Проспект, 2021.
36. Резник, С. Д. Управление изменениями / С. Д. Резник, М. В. Черниковский. – Москва: Инфра-М, 2019.
37. Серебрякова, Г. В. Модели управления развитием организации / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Чебоксары: Среда, 2022.
38. Серебрякова, Г. В. Ценностно-ориентированное управление организацией / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Чебоксары: Среда, 2024.
39. Серебрякова, Г. В. Деловые коммуникации / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Чебоксары: Среда, 2025.
40. Филатов, А. Записки профайлера / А. Филатов. – Москва: АСТ, 2025.
41. Харрингтон, Дж.Х. Совершенствование управления изменениями / Дж.Х. Харрингтон. – Москва: Стандарты и качество, 2008.
42. Хартли, Г. Читай людей, как разведчик / Г. Хартли. – Москва: Эксмо, 2025.
43. Хлевная, Е. А. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации / Е. А. Хлевная, Т. С. Киселева. – Москва: Инфра-М, 2020.
44. Чип Конли. Эмоциональные уравнения / Чип Конли. – Москва: АСТ, 2012.
45. Шервуд, Д. Системное мышление для руководителей / Д. Шервуд. – Москва: Альпина, 2020.
46. Сандермоен, Шетил. Реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен. – Москва: Альпина, 2020.
47. Широкова, Г. В. Управление организационными изменениями / Г. В. Широкова. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУ, 2005.
48. Щербатых, Ю. В. Психология стресса и методы коррекции / Ю. В. Щербатых. – Москва: Питер, 2025.
49. Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс. – Москва: Бином, 2018.

50. Ansoff, H.I. Strategic portfolio management / H.I. Ansoff, J.C. Leontiades // *Journal of General Management*. – 1976. – No. 4. – P. 13–29.

51. Bowman, E. Strategy through the options lens: an integrated view of resource investments and incremental-choice process / E. Bowman, D. Hurry // *Academy of Management Review*. – 1993. – Vol. 18. – No. 4. – P. 760–782.

52. Normann, R. From Value Chain to Value Constellation: designing Interactive Strategy / R. Normann, R. Ramirez // *Harvard Business Review*. – 1993. – Vol. 71. – P. 65–77.

53. Sirower, M.L. The synergy trap: how companies lose the acquisition game / M.L. Sirower. – New York: The Free Press, 1997.

54. Прощай VUCA и здравствуй новый BANI-мир. – URL: <https://blog.changerun.ru/proshhaj-vuca-i-zdravstvuj-novy-j-bani-mir/> (дата обращения: 13.07.2026).

55. Концепции VUCA и BANI. – URL: <https://uprav.ru/blog/kontseptsii-vuca-i-bani/> (дата обращения: 13.07.2026).

Учебное издание

Серебрякова Галина Валентиновна
Незамайкин Иван Валерьевич

ПСИХОЛОГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Учебное пособие

Чебоксары, 2026 г.

Компьютерная верстка *Е. В. Кузнецова*

Подписано в печать 06.08.2026 г.

Дата выхода издания в свет 13.08.2026 г.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 10,23. Заказ К-1483. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»
428023, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
<https://phsreda.com>

Отпечатано в Студии печати «Максимум»
428023, Чебоксары, Гражданская, 75
info@maksimum21.ru
www.maksimum21.ru



Издательский дом «Среда»
Делитесь знаниями
в среде профессионалов!

ISBN 978-5-908172-16-5



9 785908 172165