

Управление сопротивлением изменениям в системе промышленного предприятия

© 2010 А.Н. Эленберг

Самарский государственный экономический университет

E-mail: oil13@list.ru

В статье приведена классификация видов сопротивления организационным изменениям в системе промышленного предприятия. Выделены три разновидности сопротивления и причины возникновения сопротивления организационным изменениям.

Ключевые слова: управление, организационные изменения, сопротивление изменениям, виды организационного сопротивления.

Сегодня организации для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны непрерывно изменяться и вносить изменения в свою деятельность.

В наиболее общем виде организационное развитие предприятий описывается как процесс позитивных качественных изменений на них, затрагивающий способы, средства деятельности и взаимодействия людей и отражающийся в трансформации организационной структуры.

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает *сопротивление изменениям*. Сопротивление организационным изменениям является одной из основных проблем, стоящих перед развивающейся организацией.

Анализ литературы показал, что *сопротивления организационным изменениям* в основном рассматриваются в контексте различных концепций организационного развития.

Под *сопротивлением* стоит понимать многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений. Это сопротивление проявляется всегда в ответ на любые изменения, в процессе которых имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или "утопить" их в потоке других первоочередных дел.

С точки зрения исследователя стратегии, *сопротивление* является проявлением иррационального поведения организации, отказа признать новые черты реальности, размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления.

С точки зрения наук о поведении сопротивление представляет собой естественное проявление различных психологических установок в от-

ношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

Описывая такое явление, как *сопротивление*, исследователи часто останавливаются на выделении видов и причин его возникновения, а также на разработке методов его преодоления.

Анализ и классификация причин и видов сопротивлений

Описывая сопротивления переменам, прежде всего, выделяют два вида *сопротивления* в зависимости от его силы и интенсивности: пассивное и активное.

Пассивное сопротивление - форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу.

Активное сопротивление - форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств).

Одной из первых и наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттер и Шлезингер. Они выделяют четыре причины *сопротивления изменениям*:

1. Узкособственнический интерес. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи.

2. Непонимание и недостаток доверия. Обычно это происходит, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы.

3. Низкая терпимость изменениям. Люди имеют значительно отличающиеся уровни готов-

ности к изменению. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде. Часть людей сопротивляются необходимости обучения, которое часто сопровождается изменениями, а кто-то автоматически сопротивляется всему тому, что им рассматривается как требование приспособляться к чьим-то нормам или ожиданиям.

4. Различная оценка ситуации. Вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие; сопротивление здесь возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением, или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

В коллективе также выделяют:

5. Давление со стороны коллег. Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменению, особенно если ни у кого нет полной информации, но зато имеется много слухов. Даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость. Когда сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.

6. Усталость от изменений. Изменения стали фактом жизни организаций, и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом "изменение ради изменения". Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений. Это приводит к сопротивлению, чаще всего в пассивной форме. Люди уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно. Более активная и радикальная форма сопротивления изменениям, вызванная усталостью от них, проявляется в желании избавиться от инициаторов изменения.

7. Предыдущий неудачный опыт проведения изменений. Эта причина сопротивления изменениям довольно очевидна. Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы, или о которых не было достаточной информации или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.

Таким образом, первые четыре вида можно рассматривать как сопротивления, проявляющиеся на личностном уровне, следующие три - как проявления сопротивлений на уровне группы. Такая классификация причин сопротивлений встречается довольно часто. Ансофф выделяет индивидуальные и групповые сопротивления, Хентце и Каммель описывают личные и структурные барьеры, Сазанов выделяет индивидуальные и организационные сопротивления. Организационное сопротивление имеет три разновидности:

- сопротивление передаче полномочий;
- инертность сложных организационных систем;
- сопротивление изменениям, которые навязаны консультантами извне.

Сопротивление передаче полномочий. Организационные изменения с неизбежностью меняют баланс политических сил, приводят к перераспределению полномочий, а иногда и к смене части управленческой команды. Управленцы, которые теряют свои полномочия, стараются приложить все усилия, использовать свой вес и влияние для того, чтобы не допустить такого перераспределения.

Инертность сложных организационных систем. Организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Изменения одного элемента приводят к изменениям во всей системе. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований. Старые нормы, традиции, правила долгое время продолжают оказывать влияние на работу сотрудников в силу инерции корпоративной культуры организации.

Сопротивление изменениям, которые навязаны консультантами извне. Очень часто внешние советы и рекомендации могут быть не услышаны в силу ряда причин:

- во-первых, из-за страха потери полномочий, что было описано выше;
- во-вторых, из-за привычки опираться на старые проверенные шаблоны, уверенности в собственной непогрешимости;
- в-третьих, из-за того, что любые организационные изменения требуют отвлечения ресурсов (финансовых, временных, людских) от прямой деятельности. Поэтому, к сожалению, многие организации начинают изменения, когда стоит очень жесткий выбор: измениться или погибнуть. Этот факт действительно опасен, так как в период кризиса резко ограничивается количество ресурсов, которые можно использовать в процессе изменений.

Индивидуальное сопротивление обычно выражается:

- в несоответствии квалификации сотрудников новым требованиям;
- в страхах перед новым и неизвестным;
- в страхе потери рабочего места;
- в страхе потерять привычные социальные контакты.

Несоответствие квалификации сотрудников новым требованиям. Очень часто организационные изменения приводят к повышению требований к квалификации персонала и качеству выполнения должностных обязанностей. Работник, не имеющий достаточной квалификации, пытается работать по-старому или делает работу медленно и некачественно, что, несомненно, препятствует успешному осуществлению организационных изменений.

Такое несоответствие квалификации персонала требованиям может быть выявлено в результате оценки персонала или по результатам анализа деятельности сотрудников. Наиболее точную информацию дает, конечно, комплексная оценка. По ее результатам может быть принято решение о необходимости: замены сотрудника, его обучения или ротации (как горизонтальной, так и вертикальной).

Страх перед новым и неизвестным. Люди привыкают к определенным шаблонам поведения, стереотипам мышления. Любые изменения требуют готовности отказаться от старого и привычного, шагнуть в новое и неизведанное. Некоторые люди настолько консервативны, что оказываются не в состоянии приспособиться к изменениям.

Страх потери рабочего места. Этот страх может быть связан как с собственной некомпетентностью, которая была описана в первом пункте, так и со слухами о том, что изменения связаны с кризисом и большими проблемами в фирме.

Страх потерять привычные социальные контакты. Организационные изменения могут приводить к изменению схем взаимодействия, увольнению ряда сотрудников. Соответственно, это приводит к изменению социальных отношений, потере или изменению круга общения.

Индивидуальные сопротивления также можно разделить на три подкласса: логическое, психологическое, социологическое:

1. Логическое - несогласие сотрудников с реальными издержками, фактами, рациональными доводами, логикой. Логическое сопротивление возникает потому, что нужно реально затратить много времени и усилий на адаптацию к изменениям, скажем, на освоение новых должностных инструкций.

2. Психологическое - основано на эмоциях, чувствах, установках. Люди могут бояться неиз-

вестности, не доверять своему руководству, ощущать угрозу своей безопасности, чувству самоуважения.

3. Социологическое - это результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, ценностям, нормам, личному статусу сотрудника.

С.С. Фролов выделяет технические, политические и культурологические причины.

Технические причины связаны с действием так называемых технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих и технических ресурсов в организации. К причинам такого рода относятся следующие:

1. Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций. Такая ситуация чаще всего возникает в том случае, когда руководство организации, планируя проведение инноваций, переоценивает свои возможности. Руководители более низких уровней управления, зная реальную картину, оказывают сопротивление изменениям.

2. Внутренняя разобщенность организации. Причины внутренней разобщенности весьма многочисленны: социальные конфликты между отдельными группами в организации; культурные различия (различные ценности, принятые нормы и т.д.); неправильная позиция руководителей; отсутствие идентификации с коллективами организации и др. Все это может вызвать сопротивление инновациям у отдельных групп в организации.

3. Неизвестный результат или страх перед неизвестностью. Нередко члены организации просто не видят перспективы внедрения инноваций, и поэтому у них возникает ощущение возможного провала или отрицательных последствий, в связи с чем они пытаются идеализировать существующее состояние организации и сопротивляются нововведениям.

4. Отсутствие планов, неясность целей. Эту группу причин можно рассматривать как частный случай страха перед неизвестным результатом. Неопределенность будущих действий, отсутствие разделения деятельности на этапы в соответствии с целями организации порождают у работников иллюзию несбыточности планов и нецелесообразности проводимых изменений.

5. Отсутствие лидеров. Создание целостного видения организации зависит от активности инструментальных лидеров. Именно они способны подсказывать, направлять действия людей и организовывать проводимые изменения. Очевидно, что деятельность лидеров должна быть ориентирована на реализацию изменений, в про-

тивном случае лидер может только тормозить инновационную деятельность.

6. Снижающиеся издержки. Сопротивление изменениям может усилиться в том случае, если организация находится на гребне успеха и ее издержки снижаются. В этой ситуации у членов организации возникает резонный вопрос: зачем что-то изменять, когда организация работает столь успешно? Это одна из самых серьезных причин сопротивления изменениям. В случае продолжительной успешной деятельности организации у работников вырабатывается привычка и им психологически сложно перешагнуть через нее и столкнуться с неопределенностью.

7. Отсутствие системы обучения и консультирования. Для осуществления инноваций обучение и консультирование необходимы, так как без этого невозможна полная социализация индивидов по отношению к нововведениям. В случае отсутствия системы обучения и консультирования сопротивление изменениям практически неизбежно.

Политические причины сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации. В случае значительных структурных изменений перед руководителями различных уровней всегда стоит вопрос: кто и в какой степени будет привлечен к принятию управленческих решений в новой ситуации. От ответа на этот вопрос зависит отношение руководителей к инновациям. Все это определяет основные причины сопротивления:

1. Угроза влиятельным статусам, т.е. возможность потери влияния и авторитета. Действительно, очень часто инновации связаны со структурными изменениями, и в результате перестройки организации руководитель может занять более низкую ступень в структуре управления. Кроме того, реализованные инновации могут привести к изменению характера отношений между руководителями и подчиненными, что также может восприниматься болезненно и вызывать сопротивление изменениям.

2. Возможность критики руководителей. В ходе изменений нередко критикуются прежние способы организации производственного процесса, методы управления и контроля. Учитывая возможность такой критики и опасаясь ее последствий, многие руководители в организации стремятся избегать нововведений, доказывая преимущества своего, прежнего способа действий.

3. Изменение содержания процесса принятия решений. В ходе принятия изменений серьезным барьером для руководителя может стать выбор другого способа управления. Дело в том,

что каждый руководитель стремится максимально стандартизировать процесс принятия решений, упростить его. При внедрении инноваций руководителю приходится сталкиваться с новыми способами принятия управленческих решений, которые могут быть весьма сложными. В связи с этим до полной адаптации руководителя к новым условиям он может оказывать сопротивление нововведениям.

4. Изменение форм властного воздействия. При изменении ситуации в организации или ее подразделениях у руководителей может появиться необходимость изменить формы властного воздействия. Например, руководитель до проведения изменений ориентировался на власть принуждения, но при изменении ситуации он вынужден применять информационную власть, референтную власть или власть эксперта. Чаще всего руководство организации не готово сразу поменять формы властного воздействия, и должно пройти определенное время для адаптации к новым формам власти. Обычно именно в этот момент наблюдается сопротивление изменениям в организации, которое может продолжаться до тех пор, пока руководители не адаптируются к новым условиям применения власти.

Культурологические причины сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентаций и социальных норм, действующих в организации. К таким причинам относятся следующие.

1. Влияние прежних ценностей. Поскольку каждый член организации ориентирован на собственную личностную матрицу ценностей, любое вмешательство извне может привести к явному или неявному отторжению новых ценностей, причем сила инерции приверженности весьма велика. Так, если в организациях, где работники были ориентированы в своих действиях только на мнение руководителя, а в новых условиях им приходится полагаться на свое мнение или мнение коллег, то это значительно изменяет их ценностные ориентации. Однако члены организации не могут сразу изменить свои ориентации и становятся беспомощными перед лицом технической неопределенности, в результате чего возникает сопротивление изменениям.

2. Возврат к традициям. В любых социальных общностях можно услышать мнение, что в старые времена жизнь была значительно лучше. Это обычное явление, основанное на привычках и стереотипах, облегчающих людям ориентацию в их социальном окружении. Однако полезные людям привычки и обычаи могут оказаться ненужными и вредными при освоении новых ситуаций. Таким образом, сила привычек

и обычаев в организационной культуре оказывает значительное воздействие на принятие и внедрение социальных изменений. Проиллюстрируем это утверждение на достаточно простом, но показательном примере. Члены коллектива привыкли пить чай в определенное время, но после реорганизации они не могут этого делать. Даже по такому незначительному поводу может возникнуть сопротивление изменениям, подогреваемое приятными воспоминаниями о свободных чаепитиях.

3. Действие нормативного контроля. Как известно, нормы жизнедеятельности организации принимаются работниками и интернализируются таким образом, что становятся наиболее удобными, привычными. Соблюдение норм контролируется посредством неформального контроля, и членам организации психологически трудно не соблюдать существующие нормы деятельности. В соответствии с правилами действия неформального контроля любые новые нормы в данной области деятельности считаются отклонениями, против которых и направлены санкции социального контроля. В этот момент и возникает сопротивление нововведениям.

Различные авторы выделяют различные виды и причины сопротивлений организационным изменениям.

Проведенный анализ позволяет выделить ряд критериев классификации сопротивления:

По форме проявления:

- пассивное;
- активное.

По уровню проявления:

- личностное (индивидуальное);
- логическое;
- психологическое;
- социологическое;
- групповое;
- организационное (групповое, коллективное).

По характеру источника сопротивления

- техническое;
- политическое;
- культурологическое.

Исследование центра управленческого консультирования “Решение” показало, что на российских предприятиях наиболее типичными причинами сопротивления были следующие:

- непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин;
- опасения увеличения объема работ;
- “навязывание” изменений;
- игнорирование традиций;
- “революционность” изменений;
- отсутствие обратной связи с руководством;
- недоверие к инициатору реформ.

Реакция на сопротивление стратегическим изменениям

Прочно укоренившаяся традиция рассматривать отношения людей к стратегическим изменениям в терминах силового поля – только в категориях “за” или “против”, “прогрессистов” и “ретроградов” – плохой помощник в осмыслении путей преодоления сопротивления и часто является свидетельством слабого стратегического менеджмента в корпорации. Но, как и в других случаях слабого менеджмента, можно предложить общие принципы его улучшения, которые становятся практической программой действий после обследования конкретной ситуации.

Когда менеджер сталкивается с поведением, которое ему представляется сопротивлением осуществлению стратегии, он должен разобраться в различных вариантах и нюансах такого поведения. Для этого полезно выявить формы сопротивления на организационном уровне, уровне группы, уровне индивида.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Рассмотрим особенности сопротивления на этих уровнях.

На организационном уровне структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления: либо устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями, либо, например, агрессивные стратегии маркетинга представляются неприемлемыми для общественной организации. Существующие структура и культура не могут приспособиться к новым стратегическим требованиям и не желают изменяться сами. Это связано с тем, что культурные и структурные изменения возможны только на продолжительном интервале времени и требуют больших затрат человеческих ресурсов. Один из путей уменьшения сопротивления – это системный подход к изменению. Однако сложность здесь заключается в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных subsystem, таких как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое. Системный подход, таким образом, предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы путем, например, изменения иерархического порядка принятия решений или путем обеспечения некоего равновесия между социальной и технической частями системы. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию.

При проектировании осуществления стратегии на уровне группы необходимо иметь в виду, что

корпорация как система состоит как из формальных групп (управлений, отделов, секторов и т.д.), так и неформальных, например, “ветеранов” организации или активных пользователей Интернета. Широкое освещение стратегического замысла и консультаций перед осуществлением стратегии (идеально - на стадии планирования) может помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Для этого может потребоваться передача (в порядке обратной связи) результатов организационной диагностики тем подразделениям и группам организации, которых затрагивает стратегическое изменение, проведение семинаров и дискуссий, в которых бы участвовала группа, организация новой информационной сети, чтобы каждый мог получить информацию о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения. Привлечение на свою сторону влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние также и на уровне индивидуального сопротивления изменениям.

Что касается уровня индивида, то формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида - члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если референтная группа (т.е. такая, нормы и ценности которой разделяет индивид) и поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить в себе свое личное беспокойство относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к корректировке поведения сотрудника. Правильно организованная процедура разъяснения предполагает четкое осознание менеджером того, что именно он пытается изменить во взглядах конкретного сотрудника и почему это необходимо. Попытки заставить кого-то изменить в себе что-либо, принципиально противоречащее как его характеру, так и свойствам его личности, обречены на провал. Действительно, если в один прекрасный момент менеджер обнаруживает, что пытается добиться персональных изменений такого рода, ему следует пересмотреть саму природу того изменения, в которую он вовлечен. Часто бывает, что сопротивление, не являясь симптомом чего-либо, что требуется исправить, уменьшить или преодолеть конкретному сотруднику, может иметь серьезное основание и указывать на существенные пороки и неадекватность предлагаемой стратегии. Могут возникнуть ситуации, когда менеджеру необхо-

димо будет бороться с сопротивлением изменению методами, которые находятся в противоречии со сложившимися взаимоотношениями между сотрудниками, практикой взаимоотношений в производственной деятельности и в управлении обучением и развитием. Однако если такие подходы станут привычной реакцией менеджера на явное сопротивление изменению, вероятнее всего, проблема заключается не только в сопротивлении на индивидуальном или групповом уровне.

Последнее замечание выдвигает на первый план еще одну рекомендацию - о том, как реагировать на сопротивление. То, что представляется как сопротивление конкретному изменению - на любом уровне, - может не всегда быть центральной проблемой. Движение в направлении к более динамичным и органичным формам организации, к сетевым организациям, к организациям в форме подвижных альянсов и уход от статичных и иерархизированных линейно-функциональных структур часто являются составной частью стратегии корпорации. В этих условиях менеджерам предстоит сталкиваться с постоянным “бурлением” и со столкновением интересов, порожденным разнообразием и гибкостью. Это напряжение и “политиканство” не суть признаки плохого функционирования - они присущи самой природе жизнедеятельности современной организации.

Поддающееся четкому распознаванию сопротивление реализации стратегии встречается не так уж часто. Гораздо чаще возникает необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и “тупиковыми ситуациями” на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстаивать свои собственные интересы, используя в данных целях сам процесс изменения. Это может принимать форму оппозиции по отношению к конкретному изменению. По существу же, изменения являются средоточием постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми при этом приходится сталкиваться, и лежащие в их основе конфликты, которые приходится улаживать менеджеру, могут иметь мало общего с предлагаемым конкретным изменением. Интерес и энтузиазм людей по отношению к предложенной стратегии могут быть в большей степени связаны с личными выгодами, которые они желали бы получить, чем с теми, которые должно принести изменение.

Менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на изменения и к явному сопротивлению. Истоки сопротивления отдельного сотрудника могут находиться на уровне организации, группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление связано непосредственно с изменением. Может быть, оно просто является способом выражения других конфликтов и напряженных отношений. Ситуацию необходимо оценивать глобально, с учетом всех факторов.

Поступила в редакцию 12.10.2010 г.