

10. Шигабутдинов, А.Ф. Экологические приоритеты инновационной деятельности промышленных предприятий/ А.Ф. Шигабутдинов // «Актуальные проблемы экономики и права». – 2011. – № 1 – С. 158-163.

О ПРОБЛЕМАХ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Н.И. Долинский

*кандидат педагогических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
НИУ «БелГУ» (Белгород, Россия)*

Аннотация. В статье исследуются проблемы возникающие в организации при проведении организационных изменений. На основе проведенного анализа предлагаются основные принципы которыми должны руководствоваться менеджеры при проведении организационных изменений. Выделены основные группы по главным источникам возникновения сопротивления.

Ключевые слова: изменения, организационные изменения, сопротивление изменениям, причины сопротивления организационным изменениям, изменение культуры организации.

Введение. Нарастающие темпы рыночных изменений последних двух десятилетий основательно затронули характер деловых организаций. Компании отказываются от старых иерархических моделей с их функциональными подразделениями и ясно обозначенными компетенциями и переходят к более плоским, менее бюрократизированным структурам. Лозунг новых организаций - гибкость. Их цель - быстро адаптироваться к переменам, обеспечив эффективное взаимодействие между всеми составными частями организации без длинной цепи инстанций [4, С.26].

Результаты и их обсуждение. Изменения в организации происходят постоянно. Но далеко не все они могут быть отнесены к организационным. Например, некоторый рост производительности труда за предыдущий месяц, уход на пенсию сотрудника или принятие на освободившееся место молодого работника - все эти изменения происходят в организации, но не являются, тем не менее, организационными. Организационные изменения оказывают влияние на организацию в целом. Это системные изменения организации.

Организационные изменения выражаются в прогрессивном изменении; миссии, целей организации; организационных функций; организационных структур; организационных технологий; персонала организации.

Изменения в организации всегда сопровождаются сопротивлением. По сути, сопротивление является реакцией социальной системы на воздействие, т.е. может рассматриваться как обратная связь.

С точки зрения наук о поведении - сопротивление представляет собой естественное проявление различных психологических установок в отношении реальности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

С нашей точки зрения - сопротивление является проявлением иррационального поведения, отказ признать новые черты реальности, размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления.

Работа по созданию синтетической модели сопротивления организационным изменениям требует методологического обоснования. Прежде всего, необходимо сформулировать исходные методологические установки, касающиеся нормативных требований и принципов исследования сопротивления и торможения организационным

изменениям. Теоретический анализ процессов сопротивления организационным изменениям и практика менеджера должны опираться на следующие исходные принципы:

1. *Для корректного управления процессами изменений необходимо определить характер сопротивления* (конструктивный, деструктивный, смешанный). Зачастую сопротивление изменениям приводит к перерасходу ресурсов, отсрочке реализации нововведений, разрушению организационной культуры. Поэтому сопротивление изменениям чаще всего трактуется субъектами управления как негативное явление, снижающее конкурентоспособность организации. Следуя такой логике можно считать, что любое санкционированное субъектом управления структурное изменение в организации направлено на ее совершенствование. Сопротивление же изменениям приводит к незапланированным издержкам, затрудняя и нарушая процесс формирования у организационной системы новых положительных качеств. Но при этом многие виды сопротивления могут быть управляемыми и контролируемыми.

Следует помнить что сопротивление изменениям может носить и конструктивный характер, обеспечивая правомерный пересмотр необоснованных и даже авантюрных изменений, не отвечающих реалиям контекста и исторических тенденций функционирования организации. Во-первых, сопротивление работников могут быть индикаторами реальной неготовности предприятия к изменению и необработанности самого плана структурных изменений. Во-вторых, критика предполагаемого к внедрению изменения может послужить толчком к его усовершенствованию, более тщательной его «подгонке» к особенностям предприятия, а значит - факторам более успешного внедрения, получения дополнительного социально-экономического эффекта. В-третьих, сопротивление организационным изменениям со стороны отдельных людей и групп может служить индикатором негативных социальных последствий изменений и справедливости требований сопротивляющихся работников.

2. *Сопротивление изменения является естественным, закономерным и необходимо возникающим процессом*, сопровождающим любые организационные изменения. Причем чем выше способность организации к воспроизводству собственной структуры или чем выше структурная инерция организации - тем сильнее сопротивление структурным изменениям в организации.

К. Левин выделял движущие и сдерживающие силы, которые стремятся к квази-стационарному равновесию. Наилучшим решением, по К. Левину, является уменьшение интенсивности сдерживающих сил. При этом «до тех пор, пока групповые стандарты не будут изменены, индивид тем сильнее будет сопротивляться изменению, чем сильнее ему придется отклониться от этих стандартов. Если групповой стандарт (норма) сам будет изменен, изменение, основанное на отношении индивида к групповому стандарту, будет устранено»[2, С.364].

3. *Сопротивление изменениям - комплексное и многомерное явление*. Следовательно, и анализ его должен быть всесторонне продуманным и системным. Всякая конкретная форма проявления сопротивления уникальна, так же как и среда его протекания, поэтому использование какой-то одной из существующих методологий исследования может оказаться недостаточным. Сопротивление изменениям протекает на нескольких уровнях: индивидуально-психологическом, групповом, организационном и надорганизационном. Комплексный анализ причин возникновения сопротивления изменениям, условий его протекания, факторов его перемены, планирование действий по установлению контроля над сопротивлением, его профилактике и нейтрализации возможен только при исследовании феномена на всех вышеуказанных концептуальных уровнях.

Причины возникновения сопротивления изменениям закономерны, конкретны и естественны. Их можно сгруппировать по главным источникам возникновения сопротивления:

1. Индивидуально-психологическое неприятие изменений выражает несогласие индивида с логикой принятия решений в организации, неприятие им морального аспекта и

возможных социально-экономических последствий. Организационное изменение может угрожать индивиду потерей власти, изменением его статусно-ролевой позиции (включая функции, вознаграждение, ответственность), когда ценностные ориентации индивида, его знания и навыки могут не совпадать с требованиями нововведений.

В книге «Life and Death in the Executive Fast Lane» Манфред Ф.Р. Кэ де Ври объясняет, что «изменения... спускают с цепи множество страхов: страх неведомого, страх потерять свободу, страх потерять власть и должностные полномочия и, наконец, опасение лишиться комфортных условий труда и денег» [5, С.26].

Пол Стрибл, руководитель рассчитанной на управляющих международного уровня Программы изменений в Международном институте подготовки менеджеров (IMD) в Лозанне, утверждает, что люди противятся переменам прежде всего потому, что крупные преобразования меняют условия личных соглашений, регулирующих отношения работников в организации [7, С.86].

Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек. Джон Коттер описывает историю Фрэнка, управляющего крупной корпорацией, который гасил любую инициативу и творчество в компании. У него «много взаимосвязанных привычек, дополняющих стиль его управления. Если Фрэнк изменит хотя бы один аспект своего поведения, то остальные элементы его целостного поведения начнут давить на него, требуя восстановить статус-кво. От Фрэнка ожидают, что он изменит всю совокупность своих привычек, но это может быть так же трудно, как пытаться одновременно бросить курить, пить и есть жирное» [1, с.110].

Страх работы в новых условиях, боязнь не справиться с новыми обязанностями и страх ответственности за совершение ошибочных действий, нежелание оказаться на более низкой властной ступени, потери полномочий и другие факторы являются причинами сопротивления нормативным требованиям новой модели поведения в организации.

Организационные изменения приводят к изменению в самой структуре компании. В организации мы можем отчетливо наблюдать неравенство распределения ресурса власти. Лица, проводящие такие нововведения (разработчики, проектировщики, организаторы), рассчитывают, в большинстве случаев, на приобретение в новых условиях больших властных полномочий. Ресурс власти ограничен, а организационные изменения приводят именно к перераспределению данного ресурса. Таким образом, появляется конфликт между теми, кто обладает данными ресурсами и теми, кто не обладает таковыми.

2. Групповое неприятие организационных изменений связано с - угрозой потери власти и престижа группы, связанных с ними символов статуса; характером группового менталитета («коллективным сознанием», «коллективным бессознательным»), обуславливающим существование известного феномена групповой инерции; угрозой системе распределения ресурсов между группами; изменением качества взаимосвязей между формальной и неформальной структурами организации; возникновение ситуации «неопределенности» существования группы.

Организационные изменения нарушают устойчивые формы отношений, которые сложились при взаимодействии различных групп в компании. Изменение статуса, привычных взаимоотношений как внутри, так и вне группы приводит к сплоченному сопротивлению. Сотрудники могут объединяться в группы под давлением новых требований, питая друг друга силой к сопротивлению, также как разработчики, проектировщики, организаторы и их поддержка объединяются в одну команду для продвижения идеи.

Несогласие с новым положением вещей, новыми нормами приводит к организации команд сопротивления, цель создания которых - реализация собственных интересов в новых условиях или же возврат старых принципов работы. Когда сила сопротивления создает угрозу существованию организации, интересы этой команды могут быть реализованы. Р. Мертон отмечал, что социальная дезорганизация исходит из неадекватности или нехватки в социальной системе взаимоотносящихся статусов и ролей,

так что коллективные цели и индивидуальные задачи ее членов менее полно реализуются, чем это могло бы быть в альтернативно действующей системе. Дисфункция же означает нарушение реализации некоторых общих целей (в нашем случае целей нововведения) и нарушение базисных связей [3, С.873].

3. К структурным барьерам, служащим источниками возникновения сопротивления организационным изменениям следует относить: угрозу со стороны нововведений утвердившимся в организации образцам деятельности, технологиям (в т.ч. управления), способам ведения хозяйственной деятельности, характеру разделения труда, которые в момент инициирования нововведений отличаются относительной эффективностью; возможность возникновения неприемлемых финансовых и социальных последствий и издержек организационных изменений; превышение нормы «детерминированности» и фокуса возможных изменений; превышение приемлемого уровня несоответствия организационной культуры и структуры власти предстоящим переменам; чрезмерная жесткость «зафиксированных параметров» организации (социальных, технологических, культурных); неприемлемые риски, угрожающие разрушением культуры организации.

Пример структурных барьеров ярко описал Уильям Пасмор. Он говорит о попытке осуществить перемены, в которой он участвовал в начале своей карьеры. Эта попытка была предпринята в связи с провалом одного товара на рынке, что обусловило необходимость начать производство другого товара, внедрять новые технологии и новую организационную модель, причем все три изменения надо было осуществлять одновременно. Автор отмечает, что вначале приходилось выпрашивать абсолютно все, за исключением имевшихся трудовых ресурсов» [6, С.12]. Зачастую инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры и интегрировать все это в свою деятельность.

Заключение. Таким образом, в условиях возникновения сопротивления по причинам, связанным с угрозой нарушения организационной культуры, необходимо, в первую очередь, выяснить конкретные противоречия новых требований и устоявшихся норм. Если организационные изменения приводят к разрушению существующей культуры, то лучше отказаться от них. Самая сложная проблема управления - изменение культуры. Это долгосрочная перспектива любых организационных изменений. Даже если мы говорим об инновациях в технологии, продуктовых инновациях - все они неизбежно приводят к перестройке культуры организации. Несмотря на то, что культура сама по себе является самой инерционной составляющей в компании, она постепенно видоизменяется и подстраивается под новые условия. Это долгий процесс, ускорить который очень трудно. Для этого необходимо проводить ряд мероприятий, направленных на приобретение инновационной культуры организации, способствующей нововведениям. Это и есть основная проблема и задача управления в период организационных изменений.

Литература

1. Коттер, Д. П. Впереди перемен / Д.П.Коттер. - М.: Олимп - Бизнес, 2015. - 256с.
2. Левин, К. Динамическая психология: Избранные труды – К. Левин. – М.: Смысл, 2001. – 572с.
3. Мертон Р. К. Социальная теория и социальная структура / Р. К. Мертон. – М.: АСТ: Хранитель, 2006. – 880с.
4. Ильинский, И.В., Щербакова, Д.В. Организационные инновации: причины торможения и сопротивления // Дизайн. Материалы. Технология. - 2013. - № 3 (28). - С. 114-119.
5. Kets de Vries M. Life and Death in the Executive Fast Lane. San Francisco, - 1995, Pp. 260.
6. Pasmore W. Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-Performing Organization. New York, - 1994. Pp. 420