

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Сопротивление изменениям со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной силой, сдерживающей развитие организации. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ ПО МЕТОДУ Э.ХЬЮЗА:

- ❑ **Фактор 1: учет причин поведения личности в организации**
- ❑ **Фактор 2: значение авторитета руководителя**
- ❑ **Фактор 3: предоставление информации группе**
- ❑ **Фактор 4: достижение общего понимания**
- ❑ **Фактор 5: чувство принадлежности к группе**
- ❑ **Фактор 6: авторитет группы для ее членов**
- ❑ **Фактор 7: поддержка изменений лидером группы**
- ❑ **Фактор 8: информированность членов группы**

ФАКТОР 1: УЧЕТ ПРИЧИН ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ:

- принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии.

ФАКТОР 2: ЗНАЧЕНИЕ АВТОРИТЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ:

- наличие достаточного авторитета — формального или неформального;
- обладание достаточными властью и влиянием.

ФАКТОР 3: ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ ГРУППЕ:

- соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.

ФАКТОР 4: ДОСТИЖЕНИЕ ОБЩЕГО ПОНИМАНИЯ:

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации.

ФАКТОР 5: ЧУВСТВО ПРИНАДЛЕЖНОСТИ К ГРУППЕ:

- общее ощущение причастности к изменениям;
- достаточная степень участия.

ФАКТОР 6: АВТОРИТЕТ ГРУППЫ ДЛЯ ЕЕ ЧЛЕНОВ:

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

ФАКТОР 7: ПОДДЕРЖКА ИЗМЕНЕНИЙ ЛИДЕРОМ ГРУППЫ:

- привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

ФАКТОР 8: ИНФОРМИРОВАННОСТЬ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ:

- открытие каналов связи;
- обмен объективной информацией;
- знание достигнутых результатов изменения.

КОТТЕР И ШЛЕЗИНГЕР ПРЕДЛАГАЮТ СЛЕДУЮЩИЕ МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЮ

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

<i>Подход</i>	<i>Обычно используется в ситуациях:</i>	<i>Преимущества (достоинства)</i>	<i>Недостатки</i>
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и тем

<i>Подход</i>	<i>Обычно используется в ситуациях:</i>	<i>Преимущества (достоинства)</i>	<i>Недостатки</i>
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях.