

# Сопротивление изменениям

# Организационные реакции на изменения

- 5% участников программ по снижению веса добиваются результата, и 0,5% теряют лишний вес навсегда.
- 17% людей могут навсегда бросить курить.
- 25% проектов по реинжинирингу [бизнес](#)-процессов успешны, а 25% всех слияний и поглощений позволяют окупить затраты на их осуществление.
- 43% проектов по внедрению программ управления качеством (Total Quality Management или 6 сигма) позволяют окупить затраты на их проведение.
- 9% проектов по внедрению масштабных информационных систем на крупных предприятиях окупают себя, а 31% проектов не доводится до завершения.
- Около 70% новшеств в компаниях «умирают в пути» или не приводят к задуманному эффекту (Harvard Business Review)

# Причины сопротивления изменениям

- Эгоистический интерес
- Неправильное понимание целей и стратегии изменений
- Различная оценка последствий осуществления стратегии
- Низкая терпимость к изменениям

# *Уровни сопротивления*

- Организационный
- Группы
- Индивида

*Подходы к видению изменений и элементы, затрагиваемые в процессе изменений*

Организационный – суть организации

Социальный – методы работы с людьми

Процессный – рабочие процессы

# *Барьеры на уровне организации :*

- инертность сложных организационных структур,
- трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, одно "несинхронизированное" изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся "балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне

# *Особенности и методы уменьшения сопротивление на организационном уровне*

структура

- культура

– система разделяемых в организации ценностей, убеждений и норм – продукт взаимодействия процесса отбора, управленческих функций, поведения, структуры и процессов организации, внешней среды, в которой существует организация и процесса исключения ряда ее

**ЧЛЕНОВ** (Гибсон, Иванцевич, Доннелли. Организации: поведение, структура, процесс. М. Инфра-М. 2000)

основополагающие ценности и принципы, разделяемых членами организации

# Механизм формирования ОК

- *«Клетка. В ней 5 обезьян. К потолку подвязана связка бананов. Под ними лестница. Проголодавшись, одна из обезьян подходит к лестнице с намерениями достать банан. Когда она дотрагивается до лестницы, из шланга ВСЕХ обезьян обливают ледяной водой.*
- *Проходит немного времени, другая обезьяна пытается достать банан. ВСЕХ обезьян обливают ледяной водой.*
- *Третья обезьяна, оголодав, пытается достать банан, но остальные хватают ее, не желая холодного душа.*
- *ОТКЛЮЧАЕМ ВОДУ....*

- *уберите одну обезьяну из клетки и замените ее новой. Она сразу же, заметив бананы, пытается их достать.*
- *К ужасу, она видит злые морды остальных обезьян, атакующих ее. После третьей попытки она понимает, что достать банан ей не удастся.*
- *Теперь уберите из клетки еще одну из первоначальных пяти обезьян и запустите туда новенькую. Как только она пытается достать банан, все обезьяны дружно атакуют ее, причем и та, которую заменили первой (да еще и с энтузиазмом).*
- *И так, постепенно заменяя всех обезьян, вы приходите к ситуации, когда в клетке находятся пять обезьян, которые никому не позволят достать банан, хотя ни одну из них водой не поливали*



# Различия культур: теория Гирта Хофштеде (1)

## 1. «Дистанция власти» (большая-малая)

Степень неравенства между людьми, считают допустимой или нормальной.

## 2. «Индивидуализм–коллективизм»

Индивидуализм : человек, находясь в условиях в обществе, сам заботиться о себе и своих близких в семье, и несет за все свои действия полную ответственность.

В коллективистских обществах : уважение к группам, к которым они принадлежат, семье, роду, клану или организации

# Различия культур: теория Гирта Хофштеде (2)

## 3. «Мужественность – женственность».

Отношение к ценностям «настойчивость» и «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция»

скромность, приоритет человеческих взаимоотношений по сравнению с деньгами, помощь другим: слабым, больным, неимущим.

## 4. «Отторжение неопределенности» (сильное – слабое)

Общества со слабым неприятием неопределенности подготавливают своих членов к принятию неопределенности и добиваются ослабления ее давления .

Общества с сильным неприятием неопределенности настраивают своих членов на попытки контролировать будущее

# Автомобиль и пешеход

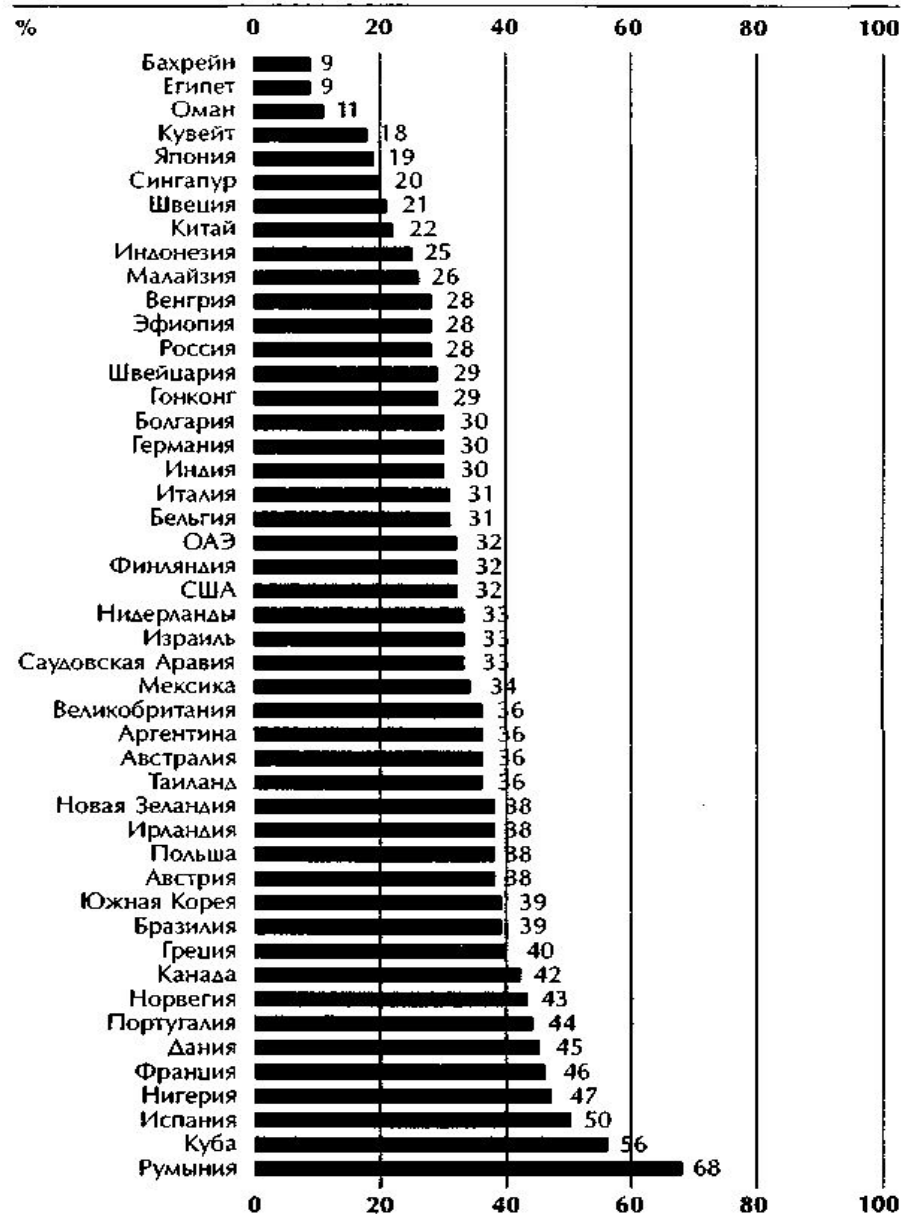
- Вы едете на машине с хорошим другом (подругой) Сумерки, дорогу видно плохо. Вы собирались в кино и уже почти приехали. Вдруг на дороге оказывается человек. Друг наезжает на него. Свидетелей нет. Вы знаете, что автомобиль ехал со скоростью 50 км\ч, хотя можно было ехать только со скоростью 30 км\ч. Ваш адвокат говорит, что если под присягой Вы засвидетельствуете, что водитель ехал со скоростью 30 км\ч. Это убережет вашего друга от неприятных последствий.

# Может ли ваш друг (подруга) ожидать от Вас помощи?

- Свидетель всегда должен говорить правду. Я не допущу лжесвидетельства перед судом. Даже настоящему другу не стоит ждать от меня этого.
- Согласен, свидетель должен говорить правду перед судом, и я окажу своему другу любую помощь – финансовую, моральную, но на суде скажу правду.
- Друг попавший в такую беду, имеет полное право на то, чтобы я засвидетельствовал более низкую скорость, чем была на самом деле. На суде я не брошу друга из-а каких-то абстрактный принципов.
- Друг, попавший в беду, получит мою поддержку, что бы он ни сказал. Я постараюсь уговорить его найти в нашей дружбе силы сказать правду.
- Скажу, что не видел скорости на спидометре.

# Различия культур: теория Фонса Тромпенаарса

1. Универсализм – партикуляризм (правила – связи)
2. Коллективизм – индивидуализм (группа – индивидуум)
3. Нейтральность – эмоциональность (диапазон явно выражаемых чувств)
4. Конкретность – диффузность (прямота, деловитость – обходные пути, тактичность)
5. Достижения – аскрипция, «приписывание» (оценка по результату или по статусу)
6. Отношение ко времени («здесь и сейчас» - что будет и было)
7. Отношение к природе (управлять или дать ей возможность существовать самостоятельно)



**Рис. 10.1. Контроль над природой**

Процентная доля респондентов, которые полагают, что стоит попытаться взять под контроль природу

# Уровни и характеристики сопротивления

Уровень	Характеристики сопротивления
организационный структура и культура	Ширина распространения, медленность приспособления Длительное время, большие затраты человеческих ресурсов учитывать поведение всех взаимосвязанных субсистем (финансы, производство, сбыт и снабжение)
группы	Высокая скорость распространения информации  разные группы пытаются отстаивать свои собственные интересы, используя в этих целях сам процесс изменения
индивид	Зависимость от мнения формальных и неформальных референтных групп и таят в себе свою личную обеспокоенность относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, (карьеры, повышения по службе) Разнообразие индивидуальных реакций,.

# Причины сопротивления сотрудников (Н. Тичи М. Деванн)

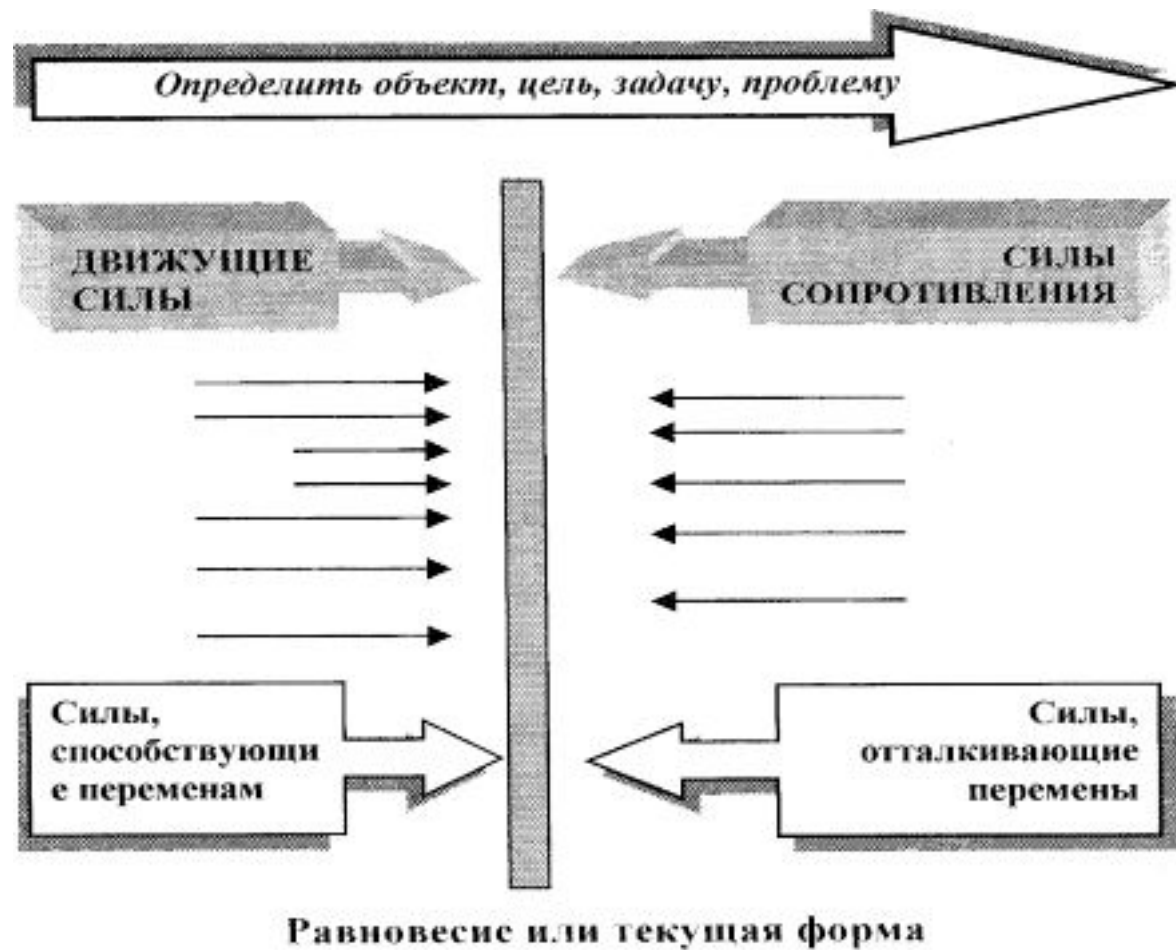
- Технология
- ✓ Привычки и инерция
- ✓ Страх будущего
- ✓ Снижающиеся издержки
- Политика
- ✓ Угроза влиятельным коалициям
- ✓ Ограниченность ресурсов
- ✓ Обвинение лидеров за прошлые проблемы
- Культура
- ✓ Культурные фильтры на пути селективного восприятия
- ✓ Возврат к старому
- ✓ Климат изменений



# Анализ «Силового поля»

- «Силовое поле» (Force Field Analysis) — анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют.

# Модель анализа «силового поля»



# Этапы анализа «силового поля»

1. Определите вопрос.
2. Уточните его:
  - В контексте настоящей ситуации
  - В контексте желаемой ситуации
3. Инвентаризация движущих сил и сдерживающих факторов (люди, заинтересованные стороны, материальные средства, организация, среда)
4. Перечислите силы, которые, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы.

# Факторы преодоления сопротивления изменениям (по Э. Хьюзу)

- 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:

# Шкала сопротивления переменам

- 1. Ясность, понятность целей.
- 2. Смысл изменений
- 3. Участие в изменениях
- 4. Цена (физическая, умственная и эмоциональная) изменений.
- 5. Награда.
- 6. Изменения соответствуют нормам организации.
- 7. Отношение основных людей в организации к изменениям.
- 8. Изменения и отношения в организации.
- 9. Изменения и ресурсы организации ( время, деньги, кадры, материальные ресурсы, помещения, дополнительное оборудование, специальное обучение).
- 10. Изменения и бюджет организации.
- 11. Скорость осуществления изменений.
- 12. Привычки, традиции и изменения.
- 13. Изменение основных черт работы.
- 14. Мера продуманности изменений.
- 15. Опасения неудачи.
- 16. Стабильность.
- 17. Уверенность в способности осуществлять изменения
- 18. Доверие к авторам изменений
- 19. Доверие к исполнителям изменений

# методы преодоления сопротивления изменениям

- информирование и общение
- участие и вовлеченность
- помощь и поддержка
- переговоры и соглашения
- манипуляции и кооптации (Кооптация ([лат.](#) *cooptatio* — дополнительное избрание))
- явное и неявное принуждение

# Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления изменениям

Подход	используется в ситуациях
Информирование и общение	дефицита или малой точности информации
Участие и вовлеченность	у инициаторов изменения нет достаточной информации, для планирования, и имеются значительные силы сопротивления
Помощь и поддержка	сопротивление связано со страхом проблем адаптации к новым условиям
Переговоры и соглашения	Когда есть проигравшие от изменений
Манипуляции и кооптации	другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими
Явное и неявное принуждение	быстрое осуществление изменений и инициаторы обладают значительной силой

# Пять стадий принятия смерти

(Kubler Ross. Элизабет Кюблер-Росс. О смерти и умирании. Пер. с  
анг. - К.: "София", 2001. - 320 с.)

1. Отрицание.
2. Гнев.
3. Торги
4. Депрессия
5. Принятие



# Модель процесса адаптации Вейса (Weiss 1996)

- 1 ступень: Игнорирование изменения.
- 2 ступень: Ожидание изменения.
- 3 ступень: Планирование изменения.
- 4 ступень: Реализация изменения.
- 5 ступень: Завершение процесса перемен.

# Цикл горевания: Состояния сотрудников при изменениях

пусковое событие шок отрицание  
воспоминание принятие и отпущение  
творчество формулировка новых  
установок

# Способы смягчить процесс горевания:

- провести подготовку, чтобы сотрудник нашёл выгоды для себя в новом будущем, которое будет сформировано в результате изменений.
- вовлекать сотрудников и давать исполнять роли, требующие личного участия.
- выбрать вариант внедрения изменений

# Консалтинговая компания Coopers and Lybrand:

- Чем это изменение обернётся именно для меня?
- Что это означает для моих коллег-друзей?
- Что это значит для организации в целом?
- Какие есть альтернативы?
- Есть ли что-то лучшее?
- Если придётся работать по-другому, смогу ли я?
- Как и когда я смогу научиться новым навыкам?
- Нужно ли будет мне чем-то пожертвовать? Что я чувствую по этому поводу?
- Действительно ли я верю, что перемены необходимы и результат будет позитивным?

# Варианты внедрения изменений:

<b>Большой взрыв</b>	<b>в течение короткого времени старая система прекращает свое существование и на следующий день начинает функционировать новая.</b>
Пробное внедрение	проводится в небольшом масштабе, проверить, как будет работать изменение
Параллельное существование	одновременно происходит реализация двух систем (старая и новая).

# Стратегии изменений:

Стратегии	Достоинства \ недостатки
Директивные	Быстро \ игнорируются мнения и чувства участников процесса, провоцирует цикл горевания в острой форме
Экспертные	Относительно быстро, требуется небольшая группа тех, кто будет осуществлять изменения \ мнение экспертов может быть оспорено
Переговорные	Снижает сопротивление \ теряется скорость внедрения
Образовательные	люди привержены изменениям \ медленно, затрата многих ресурсов
Участие	возрастает вероятность принятия изменений, лояльность \ много ресурсов, сложный процесс управления

# *Подходы к принятию решений*

- подход на основе теории управления
- модель Карнеги
- модель инкрементального процесса принятия решения
- модель «мусорного ящика»

# *Подход к принятию решений на основе теории управления*

- *Суть*: каждое обоснованное альтернативное решение может быть проанализировано
- *Применимость*: когда проблемы поддаются анализу и переменные могут быть идентифицированы и измерены
- *Проблемы при использовании*:  
учет неформальных сигналов  
не все факторы не поддаются количественной оценке



## *Модель Карнеги*

Ричард Кайерт (Richard Cyert), Джеймс Марч (James March) Герберт Саймон (Herbert Simon),

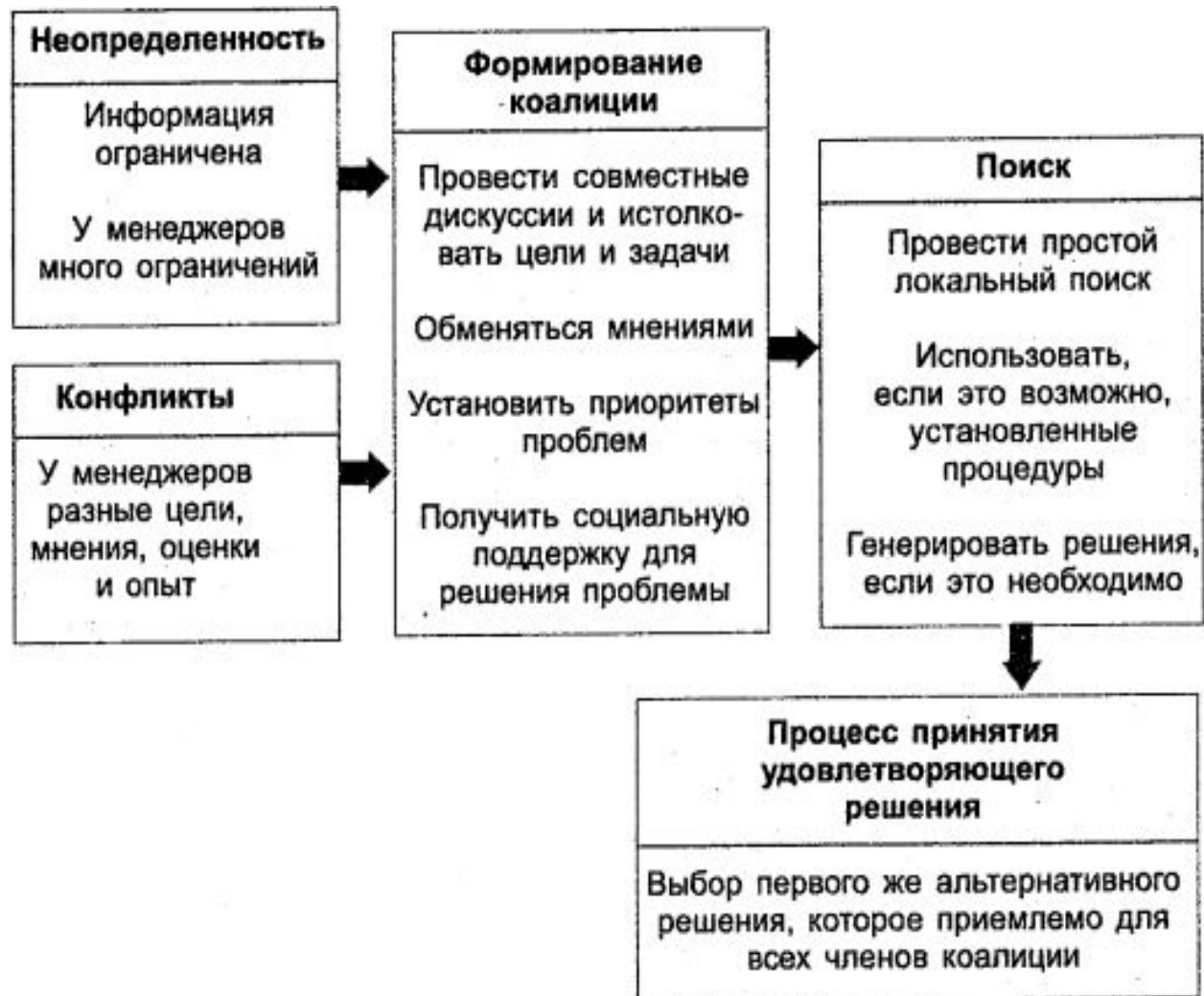
Суть: решения на уровне организации, принимает коалиция менеджеров.

Проблемно-ориентированный поиск.

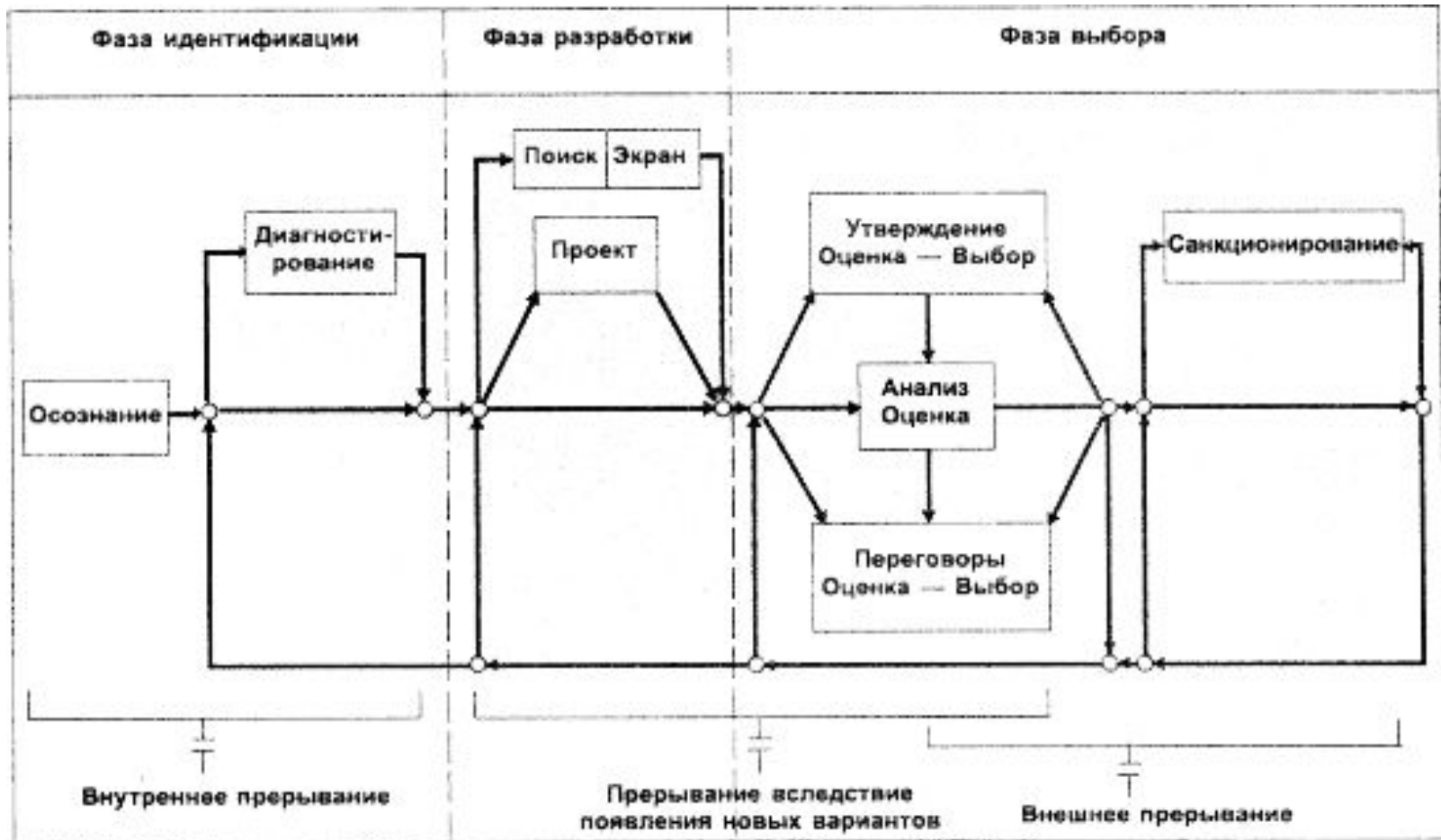
Применимость: цели неясны и несовместимы, нет единого мнения о приоритетах проблем.

Проблемы: удовлетворенность. Коалиция примет решение, которое воспринимается как удовлетворительное всеми членами коалиции

# Процесс принятия решения. Модель Карнеги



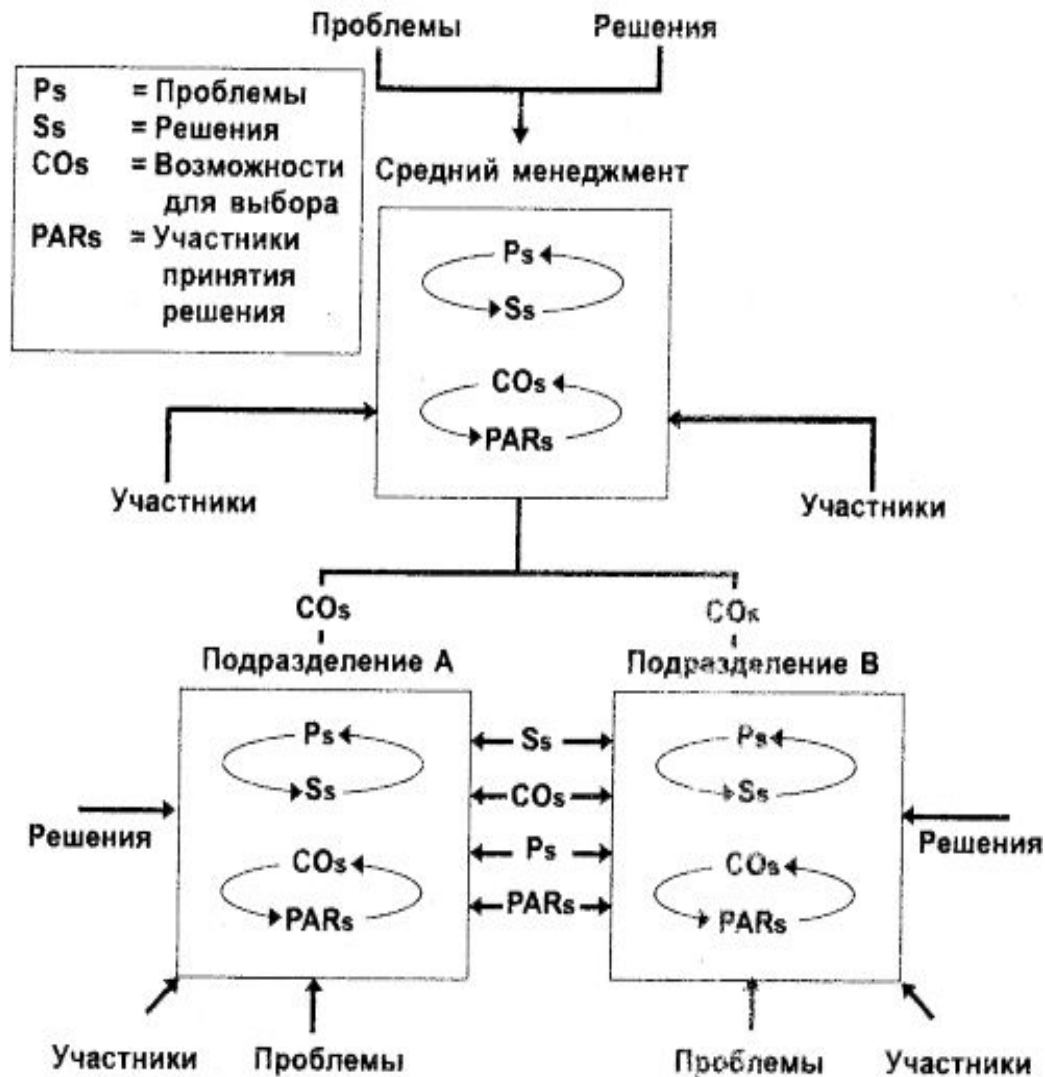
# Модель инкрементального процесса принятия решений (Генри Минцберг)



*Модель мусорного ящика* Майкл Коэн (Michael Cohen), Джеймс Марч (James March) и Джон Олсен (Johan Olsen),

- Применимость: высокая степень неопределенности. Организованная анархия
- Признаки ОА:
- ✓ Проблематичность предпочтений. Цели, задачи, альтернативы и решения плохо определены.
- ✓ Нечеткая, плохо понимаемая технология. Причинно-следственные связи внутри организации сложно выявить.
- ✓ Текучесть кадров, служащие перегружены и ограничены во времени, чтобы сосредоточиться на решении одной проблемы

# Независимые потоки событий в модели мусорного ящика



# Типичные ошибки менеджеров, усиливающие сопротивление изменениям

1. Чрезмерное внимание к затратам.
2. Неспособность осознать выгоду.
3. Недостаток координации и кооперации.
4. Стремление избегать неопределенности. На
5. Страх потери.