

Социально-психологический контекст сопротивления изменениям

Наталья Исаченко, isachenko@abercade.ru

консультант департамента управленческого консалтинга Abercade Consulting, <http://www.abercade.ru>

Введение

Любая организация – это прежде всего группа людей, некоторая социальная система. Ее успешное функционирование во многом зависит от качества взаимоотношений людей внутри системы. Многие попытки построения систем управления, нечувствительных к влиянию «человеческого» фактора, чаще всего оканчиваются неудачами (не оправдывают вложенных средств, особенно в случае, когда к системе предъявляется требование гибкости), поскольку основаны на предположении рациональности поведения людей и/или «защите от дурака» [10, 11]. Однако, человек далеко не всегда руководствуется рациональными мотивами, а следовательно, не всегда действует в рамках предполагаемой поведенческой модели. Особенно ярко это проявляется в областях деятельности, где невозможно исключить прямое взаимодействие людей.

Поэтому прогрессивные организации уделяют повышенное внимание построению и поддержанию функциональных взаимоотношений, как необходимому условию эффективной работы организации [10, 14], ибо осознали, что невнимание к социально-психологическим факторам, как правило, влечет за собой существенные потери. Это особенно справедливо в случае проведения изменений в организации.

Изменения в организациях всегда сопровождаются сопротивлением. Оба этих явления можно назвать универсальными. И хотя организационное сопротивление в случаях проведения изменений неизбежно, оно, тем не менее не является исключительно отрицательным явлением, как его нередко трактуют [см., например, 8]. По сути, организационное сопротивление является реакцией социальной системы на воздействие, т.е. может рассматриваться как обратная связь. Т.о., оно является одним из естественных явлений жизни организации, которого нужно не избегать, и с которым целесообразно не бороться, а попытаться понять и использовать для более эффективного управления изменениями.

В настоящей работе предлагается рассмотреть наиболее типичные формы сопротивления, его основные причины и свойства и дать рекомендации по использованию его в качестве обратной связи. Следует оговориться, что предлагаемый подход имеет свои ограничения: его сложно применить, когда уже наступил серьезный кризис и/или требуются немедленные действия. Поэтому его область применения – скорее ситуация необходимости кардинальных, стратегически важных эволюционных изменений, которые потребуют продолжительной работы по внедрению (например, внедрение системы менеджмента качеством).

1. Формы сопротивления

Сопротивление может иметь много форм: категорическое отрицание, абсентеизм, беспомощность и т.д. [1 – 7, 9, 12, 13, 15, 16]. Сопротивление может быть открытым и скрытым, намеренным и несознательным, по-разному сочетаясь, эти признаки формируют четыре основных формы сопротивления. В настоящем разделе будут рассмотрены наиболее часто встречающиеся в реальной практике формы сопротивления.

Отрицание

Отрицание можно назвать наиболее распространенной формой сопротивления. Необходимость изменений обуславливается проблемами, наличие которых люди отрицают. Такое возможно, как правило, либо когда люди в действительности их не видят, либо когда они боятся приняться за их

разрешение, либо если считают эти проблемы надуманными, а изменение – навязанным. В последнем случае существенную роль может играть боязнь конкуренции со стороны коллег, дискомфорт из-за ограничения свободы действий, лояльность третьей стороне, незаинтересованной в переменах и т.п. Если ответом на отрицание является отрицание (игнорирование проблемы в сочетании с возрастающим давлением), сопротивление перерастает в хроническое, когда практически любое предложение автоматически вызывает сопротивление.

Индифферентность

При такой форме сопротивления люди не противостоят изменениям открыто, однако отсутствие заинтересованности в успешности проводимых изменений весьма негативно сказывается на их работе. А последующий «провал» проекта изменений только подтверждает их уверенность, что он и не заслуживал серьезного внимания.

В таких случаях менеджеры часто недоумевают, почему их подчиненные демонстрируют отсутствие заинтересованности. Возможно, сотрудники не осознали важности проекта, возможно, они чувствовали, что их усилия не будут оценены по заслугам или они не доверяют своим менеджерам. На самом деле, можно найти бесчисленное множество причин, почему работники ведут себя подобным образом. Здесь важно заметить, что когда такое поведение демонстрирует не один, а целый ряд работников, значит, дело не в их лени, непонимании или упрямстве.

Индифферентное отношение к работе в рамках проекта изменений зачастую указывает на проблемы в отношениях, причем это могут быть не только отношения с конкретным менеджером или коллегой. Дело может быть и в отношении к высшему руководству или неясной политике организации. Нередко причины кроются и во влиянии неформальной группы: работники, которые готовы активно участвовать в проведении изменений, вынуждены выбирать между противоречивыми требованиями и ценностями менеджмента и референтной неформальной группы.

Как правило, выявить причины индифферентности достаточно сложно, и тем не менее, именно понимание причин – отправная точка для восстановления необходимого уровня заинтересованности.

Демонстрация некомпетентности

Когда люди боятся или сопротивляются изменениям, они часто делают это непрямо и по большей части неосознанно. Проявляться это может и в демонстрации собственной некомпетентности, когда работники не могут сделать даже то, что в действительности сделать вполне способны. Демонстрация некомпетентности может быть и намеренной – как косвенное проявление серьезного противостояния изменению. Наиболее часто это происходит из-за сильного беспокойства о потенциальных негативных последствиях проводимых изменений (таких как, например, потеря собственной значимости). Т.о., состояние тревожности отрицательно сказывается на способностях человека к обучению и выполнению работы.

Скептицизм

Люди часто обоснованно скептичны в отношении важности и необходимости изменений (не приведут ли они к потере работы?) и/или в отношении способности как менеджеров, так и коллег, успешно их провести. Менеджеры также часто скептичны в отношении возможностей сотрудников, предполагая в них недостаточность способностей и страх попробовать что-либо новое.

В некоторых случаях менеджеры скептически относятся к самим проектам изменений и проецируют свой скептицизм на подчиненных; т.о. они отрицают собственный скептицизм, но видят его в других. Часто скептицизм касается отношения или неадекватных ресурсов, которые остальная организация привносит в процесс работы по внедрению изменения, но направлен он на высшего менеджера или его ближайшее окружение.

Т.о., скептицизм не является простым явлением и, как и сопротивление вообще, неправомерно рассматривать его как качество, присущее только рядовым сотрудникам. Зачастую он как бы «запечатлен» в организационных взаимоотношениях, порождая взаимное недоверие противостоящих сторон.

Менеджеры также могут проявлять скептицизм в отношении проектов изменений, которые им поручают. Когда менеджеры не хотят внедрять изменение или менять собственный стиль работы, они могут приписывать свое нежелание другим. Так, например, они убеждают себя, что в принципе могли бы провести необходимое изменение, которое им не нравится, если бы не сопротивление подчиненных. Иногда такие проекции являются сознательными и манипулятивными. В других случаях они бессознательны. Однако практически всегда подобные проекции приводят к оппозиционным взаимоотношениям.

Отношения, основанные на скептицизме могут выстроиться как между отдельными сотрудниками, так и между менеджерами и их подчиненными. Скептицизм подчиненных способствует росту скептицизма у менеджеров и влияет на их способность выполнять работу. Проявление скептицизма со стороны менеджеров в отношении квалификации и установок подчиненных почти наверняка побудит сотрудников оправдать наихудшие ожидания, т.е. сработает механизм «самосбывающегося пророчества». Основная опасность здесь заключается в том, что через некоторое время скептицизм во взаимоотношениях может превратиться в привычку, при этом развивается жесткая взаимообусловленность позиций сторон, запускается самоусиливающийся процесс взаимного повышения скептицизма, который может завершиться открытым конфликтом.

Запрос подтверждения квалификации или мотивации руководителей проектов изменений

По сути, это специфическая форма скептицизма. Сотрудники говорят, что руководитель сам до конца не разобрался во всех сложностях и деталях проекта; консультантов, ведущих проект изменений, обвиняют в незнании особенностей конкретного бизнеса, в недостаточной вовлеченности и исключительно корыстных интересах.

В действительности, большинство таких обвинений частично обоснованно, большинство менеджеров и консультантов делятся между собой аналогичными опасениями. Однако если они слишком тревожны и/или стыдятся признать собственные страхи и ограничения, они часто отвечают защитой или агрессией. Нередко, например, таких обвинителей наказывают или увольняют: во имя утверждения собственной позиции менеджеры предпочитают попросту забыть об обвинении.

Нездоровые взаимоотношения, которые выстраиваются при этой форме сопротивления, имеют тенденцию уйти вглубь и выражаться непрямо. Обвинение и ответная реакция могут быть и открытыми, но подчиненные боятся возмездия, а менеджеры – разоблачения, в результате, эффективное сотрудничество, основанное на объективном взгляде на ситуацию и ее открытом обсуждении, становится невозможным.

Пессимизм

Пессимизм может представлять экстремальную форму укоренившегося скептицизма. Направлен он, как минимум, на самих сотрудников, проект изменения и организацию.

Очевидно, коллективный пессимизм работников обусловлен не особенностями их характера. Обычно он формируется на фоне повторяющихся организационных неудач, частых увольнений, фиксированной оплаты, постоянной критики и/или пессимизма менеджеров, т.е. в ответ на затянувшийся конфликт целей, ценностей и норм, принятых в формальной и неформальной структурах организации. «Лечение» симптомов – пессимизма отдельных сотрудников – при игнорировании наличия проблем в организации как социальной системе, способствует разворачиванию тщетной опустошающей борьбы, в которой не будет победителей.

Нетерпение

Во время реализации проекта изменения немалую опасность представляет нетерпение людей. Они могут говорить, например, что проект отнял уже слишком много времени, а отсутствие быстрого успеха свидетельствует о неуспешности проекта. После таких заявлений может начаться жесткое противостояние дальнейшему проведению изменений.

С другой стороны, часто руководители проекта изменения не обеспечивают достаточно тщательного временного графика. Подгоняемые своими нереалистичными надеждами или давлением со стороны высшего руководства, они давят на своих коллег и подчиненных, которые вначале верят в достижимость цели проекта, но затем начинают проявлять все большее нетерпение. Руководители проекта изменения могут и сами начать испытывать все возрастающее нетерпение в отношении скорости процесса реализации проекта и сомневаться в принципиальной возможности его реализации, но, опасаясь окончательно демотивировать других, никак этого не проявляют. И даже когда подчиненные и коллеги начинают выражать недовольство, руководители проекта изменений могут продолжать упорно избегать этой темы.

Т.о., то, что могло послужить основой конструктивного диалога, превращается в причину противостояния.

Противостояние такого вида также часто становится хроническим, причем может нарастать с каждым новым проектом. Это яркий пример, характеризующий сопротивление в первую очередь как проблему взаимоотношений.

2. Причины сопротивления

Понимание причин сопротивления необходимо для разработки стратегий управления изменениями вообще и реагирования на сопротивление в частности [14]. Ниже будут рассмотрены основные причины.

Ощущение бесконтрольности ситуации

В своем естественном состоянии, системы поддерживают равновесие между изменением и стабильностью. Чтобы выжить, они адаптируются к изменениям в своей внутренней и внешней средах. Например, организации адаптируются к новому персоналу и новым технологиям, изменяющимся условиям рынка и законодательству. Однако даже изменяясь, система стремится сохранить свою уникальную сущность, таким образом, сопротивление выступает агентом защиты стабильности.

Периоды изменения и стабильности сменяют друг друга в течение всей жизни организации. Начало нового периода изменения характеризуется включением адаптивных механизмов, однако вслед за этим может последовать фаза, когда кажется, что ситуация вышла из-под контроля, а это, безусловно, вызывает тревогу и страх. Как следствие, люди начинают сопротивляться проводимым изменениям. В таких случаях сопротивление должно послужить сигналом к замедлению темпа проведения изменений, поскольку указывает на то, что скорость изменений превышает возможную скорость адаптации. Нужно дать людям возможность вновь почувствовать себя достаточно уверенно, чтобы адаптироваться.

Стремление сохранить то, что ценно

Сопротивление часто представляет собой попытку сохранить те нормы, традиции и принципы, которые сторона, оказывающая сопротивление, считает ценными и предпочтительными внедряемым идеям, методам и программам.

Чтобы смягчить сопротивление, в этом случае необходимо понять, что ценное для персонала может быть им потеряно вследствие реализации проекта изменений, чем оно может быть

компенсировано (полностью либо частично), где возможно пойти на компромисс. Это предполагает диалог между сторонами, который в некоторых случаях возможен только с привлечением третьей независимой стороны (например, консультанта), с которой людям проще будет говорить более откровенно и объективно.

Угроза авторитету, статусу и автономии

Причиной сопротивления может служить стремление сохранить авторитет, статус и/или автономию. Люди часто переживают требование изменений как обвинение в собственной несостоятельности. Нередко они ощущают, что делают все возможное при данных обстоятельствах, но их усилия не ценятся и даже подавляются внедрением чужих идей. Люди могут быть уверены, что изменению подлежат обстоятельства (например, система вознаграждений), а не они сами. И достаточно часто, они оказываются хотя бы частично правы.

Современная теория менеджмента делает акцент на наделении рядовых работников большими полномочиями, коллективном принятии решений. Это хорошие стратегии для предотвращения сопротивления. Но во-первых, применение таких приемов на практике бывает затруднено, а во-вторых, сопротивление, как правило, проявляется даже при наилучшем исходном планировании. И когда оно возникает, очень важно обратить внимание именно на эти вопросы авторитета, статуса и автономии.

Недопонимание предъявляемых требований

Недопонимание подчиненными предъявляемых требований часто создает ситуацию, выглядящую как сопротивление. Менеджер может интерпретировать ее как неповиновение или неумелость сотрудников и, соответственно, применить к ним санкции либо снизить свои ожидания в отношении их способностей. В первом случае, наиболее вероятной реакцией будет появление истинного сопротивления, во втором высока вероятность проявления феномена «самосбывающегося пророчества».

В любом случае неверная интерпретация недопонимания предъявляемых требований порождает конфликт, который приводит к тому, что взаимоотношения между менеджерами и подчиненными теряют функциональность.

Конфликт интересов

Многие изменения приводят к проявлению конфликта интересов индивидов, менеджеров и подчиненных и/или индивида и организации. Даже такие очевидно выигрышные изменения, как повышение в должности, могут восприниматься негативно теми, кто предпочитает стабильность новым возможностям [12]. Внедрение изменения может вести к удовлетворению одних сотрудников и не приносить ничего значимого их коллегам.

В таких случаях даже минимальное давление со стороны первых скорее всего поставит в оппозицию других. Ситуацию может улучшить оценка и пропорциональное вознаграждение персонального вклада всех участников изменения.

Борьба за власть

В ряде случаев сопротивление может быть описано как борьба за контроль над ситуацией (иными словами, как борьба за власть) между теми, кто хочет провести изменение и теми, кто не желает изменений. Сопротивление поддерживается усиливающимся давлением со стороны агента изменений после того, как сопротивление проявило себя, в результате чего образуется порочный круг.

Вообще, большинство людей, противостоящих изменениям, изначально относятся к ним амбивалентно, видя доводы как в пользу изменений, так и против. И лишь неоправданное и/или

несвоевременное давление, провоцирует их на сопротивление, ибо они стремятся удержать хотя бы минимальный контроль над ситуацией.

Очевидно, что люди, занятые борьбой за власть, не имеют общих разделяемых целей. Для того, чтобы разрешить конфликт, в этих случаях целесообразно вмешательство, направленное на прояснение общих целей или выработку новых целей, которые бы разделяли обе противостоящие стороны.

Интерпретация противостояния исключительно как неповиновения

Высока вероятность проявления сопротивления, когда менеджеры забывают, что реализация проекта изменений – это «улица с двухсторонним движением», т.е. взаимодействие. Чаще всего менеджеры трактуют сопротивление исключительно как проблему неповиновения. Такое понимание предполагает, что сопротивление изначально присуще тем, кто его проявляет, и позволяет менеджерам не брать на себя ответственность за эту проблему. Таким образом, они избегают необходимости рефлексии того, насколько хорошо они подготовили своих сотрудников, насколько ясно поставили им задачи, насколько продуманна стратегия и темп внедрения изменения и т.д.

В идею такой интерпретации сопротивления встроена некая естественная иерархия, подразумевающая, что те, кто сопротивляется, попросту несостоятельны. В таких случаях они чувствуют непонимание, унижение и принуждение со стороны агента изменений и, в свою очередь, продолжают сопротивляться несправедливому суждению еще долго после того, как необходимость и правильность изменения уже объяснена и даже согласована.

Интерпретация сопротивления исключительно как неповиновения практически всегда ведет к борьбе за власть. Если работники не боятся рисковать, борьба может быть открытой (прямое противостояние или скептицизм), в противном случае, она будет замаскирована (проявит себя как индифферентность либо демонстрация некомпетентности).

Недоверие

Эта причина тесно связана с предыдущей и, тем не менее, на мой взгляд, заслуживает отдельного рассмотрения. Нередко власть получают, а не зарабатывают. И часто она видится, как односторонние отношения. Однако взаимная ответственность – это необходимое условие для построения эффективных функциональных взаимоотношений. Когда такая взаимность отсутствует, участники процесса изменений теряют уверенность, что их потребности, ценности и достоинство учитывают в должной мере, и конструктивный диалог становится невозможным. И тогда становится неважным, насколько ясно и четко объясняет руководитель проекта изменений его цели и как ставит задачи сотрудникам, люди будут сопротивляться. Достаточно часто в таких случаях сопротивление может выражаться, например, в прямом запросе подтверждения квалификации руководителя проекта. Но чаще, сотрудники сопротивляются пассивно.

Проблемы в масштабе организации в целом

Часто сопротивление, проявляющееся в определенном отделе, отдельной группе или филиале организации может быть объяснено и снижено только через вмешательство в систему более высокого уровня, в которой и находится основной конфликт. Примером может быть конфликт между руководителем высшего звена и его заместителем, который ведет к сопротивлению среди менеджеров среднего звена и рядовыми сотрудниками.

3. Основные свойства сопротивления

Здесь представлен неполный перечень причин сопротивления. Для каждого, кто имеет опыт проведения изменений, понятно, что их слишком много, чтобы привести их полный обзор. Однако

можно выделить три основных свойства сопротивления.

Прямое и активное или не прямое и пассивное

Современная теория менеджмента постулирует необходимость постоянной обратной связи. Без нее менеджеры как бы изолируются от реальной практики, что ведет к потере эффективности управленческой деятельности. Эта теория справедлива и для управления изменениями. Понять значение демонстрации некомпетентности и других проявлений пассивного сопротивления тяжело, а времени на это часто не хватает. Чем более активно и прямо проявляется сопротивление, тем легче его понять и реагировать, например, посредством разъяснения либо открытого обсуждения.

Гибкое либо жесткое

При первом проявлении, сопротивление, как правило, является гибким; проблема может относительно легко разрешиться в ходе обсуждения. Однако, неверная интерпретация либо попытки просто подавить его, чаще всего приводят к поляризации в отношениях противостоящих сторон, и сопротивление становится жестким.

Верно и обратное, если менеджеры меняют свое поведение (например, признают, что поставили задачи недостаточно четко), сопротивление вероятнее всего снизится.

Ситуационное или хроническое

Пока сопротивление проявляется лишь как реакция в конкретной ситуации, его относительно легко перевести в конструктивное русло. Однако сопротивление может стать хроническим. И тогда, что бы ни предлагали менеджеры, сотрудники будут отвечать, например, стойким скептицизмом. Сопротивление становится хроническим не сразу, но складывается постепенно. Сотрудники начинают заранее ожидать неприемлемых и/или невыполнимых требований и реагировать автоматически. У менеджеров формируются относительно негативные ожидания, которые и оправдываются. Такую ситуацию можно разрешить только при идентификации основной модели поведения сторон и ее изменении.

Сопротивление становится неуправляемым, когда теряет связь со своей исходной причиной. Оно может, например, начаться ряда случаев недопонимания требований, вырасти в борьбу за власть и трансформироваться в пессимизм и индифферентность. Сопротивление становится в этих случаях неуправляемым, потому что слишком сложно проследить и воздействовать на основную причину, однако это путь наиболее эффективного разрешения проблемы.

Заключение

В заключение необходимо отметить, что независимо от того, насколько тщательно спланировано изменение, сопротивление скорее всего даст о себе знать, если не сразу, то позднее. Поэтому целесообразно его ожидать, чтобы быть готовым вовремя отреагировать. Для снижения отрицательного влияния сопротивления, важно отслеживать те проблемы во взаимоотношениях, на которые оно указывает и выносить их на открытое обсуждение, что снизит вероятность проявления сопротивления в пассивной (непрямой) форме.

Вообще, чтобы провести изменение в социальной системе с наименьшими потерями, необходимо войти в нее. Это означает, что менеджерам и/или агентам изменений необходимо признать себя не внешней стороной, но интегрированной частью системы, в которой развивается сопротивление. В этом случае естественным станет понимание ценностей и ролей сторон, взаимообусловленности действий, реакций и поведения. Лишь при таком подходе становится возможным построение отношений сотрудничества и условий, для относительно быстрого разрешения возникающих конфликтов.

Т.о., в работе представлен анализ основных форм, причин и свойств сопротивления, предложены способы рассмотрения сопротивления в качестве исходной информации для корректировки рабочих взаимоотношений и рекомендации по их эффективной организации.

Список использованных источников

1. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2001.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998.
4. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
5. Перлаки И. Нововведения в организациях. Пер. со словацкого. – М.: Экономика, 1981.
6. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во «Речь», 2000.
7. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). – М.: Политиздат, 1989.
8. Стивенсон В. Дж. Управление производством / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
9. Том Н. Управление изменениями. // Организация: теория, структура, проектирование, изменения. Тематический сборник статей. Выпуск 2. – М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2000. С. 134 – 142.
10. Управление качеством по требованиям ISO 9001:2000. Курс для представителей руководства // Материалы семинара SGS / БелГИСС, Минск, 2001.
11. Управление проектами / Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро – М.: Высшая школа, 2001
12. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
13. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям. // Организация: теория, структура, проектирование, изменения. Тематический сборник статей. Выпуск 2. – М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2000. С. 143 – 150.
14. Hradesky, John L. Total quality management handbook – USA, McGraw-Hill, Inc., 1995.
15. Stan Kossen. The human side of the organizations. 6th ed. – HarperCollins College Publishers, 1994.
16. Steele F. Consulting for organizational change. Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975.