

СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ: КАК ИЗ ПРОТИВНИКОВ СДЕЛАТЬ СОЮЗНИКОВ

Студент Кириченко А.А.

(Научный руководитель проф. Балацкий О.Ф.)

«При внедрении изменений наибольший страх у нас вызывает ожидаемое и неизбежное сопротивление организации, которое эти изменения вызовут. Поступим оригинально: возьмем сопротивление в свои союзники и научимся им управлять» (Хейти Пакк)

Любая долгоживущая компания раньше или позже приходит к периоду осознанных управляемых изменений. Управление изменениями — это ключ к успеху любой стратегии. Процесс проведения перемен имеет два основных этапа. Первый — планирование перемен и достижение консенсуса среди тех, кто эти изменения будет воплощать в жизнь. Следующий этап — управление переменами как проектами.

Любые значительные перемены в организации бизнеса, конечно же, не обходятся без людей - менеджеров разных уровней, специалистов различной квалификации, которые являются владельцами соответствующих бизнес-процессов и будут задействованы в этих переменных в качестве агентов изменений. При этом почти все организации сталкиваются с таким явлением как сопротивление проводимым переменам. Таким образом, можно утверждать, что в управлении изменениями ограничением является сопротивление.

Целью работы является анализ причин сопротивления сотрудников путем анкетирования, разработка эффективных путей преодоления сопротивления для достижения максимального эффекта от проводимых изменений на примере ООО «Сантехопт 2000».

Впервые компания столкнулась с сопротивлениями при внедрении нового программного обеспечения (ПО), которое должно было оптимизировать время работы над составлением графиков погрузки-отгрузки продукции, работы с клиентами, и как результат – повысить скорость принятия управленческих решений начальниками подразделений, скорость движения информационных потоков. От сотрудников требовалось разобраться в новом ПО. Для людей это составило сложности, и они начали сопротивляться, доказывая преимущества старого ПО. Результат - незапланированные потери времени.

Среди основных причин сопротивления сотрудников можно выделить следующие:

- 1) Недостаток информации – люди сопротивляются тем идеям, которые они не полностью понимают;
- 2) Стабильность – нам и так хорошо, зачем что-то менять;
- 3) Непонимание сущности проблемы и перспектив;
- 4) Низкая степень вовлеченности сотрудников к процессу – все сводится к уровню выполнения приказов свыше;
- 5) Нежелание людей принять предлагаемые перемены.

Руководители должны понять, что сопротивления изменениям могут стать ресурсом для проведения изменений, так как, принимая позицию сопротивления – сотрудники становятся в активную позицию.

Пять шагов на встречу:

1. Выделение ключевой задачи (проблемы), которая на сегодняшний день является главной основой проводимых перемен.
2. Доказательство правильности направления решения - показать проблему во всей ее полноте, то есть представить обе конфликтующие необходимости, и затем прийти к общему согласию о том, что для решения проблемы нужен совершенно новый подход.
3. Показать решение – а именно поделить видением будущей ситуации и полной картины результатов.
4. Выслушать критические замечания сотрудников. Чаще всего на этом этапе они звучат, как «да, но...». Очень важно услышать «да», а не только «но». Смысл этапа в том, чтобы трансформировать энергию сопротивления и критики в энтузиазм соавторства.
5. Передать людям ответственность за внедрение идеи перемен. Как это сделать? Лидер должен попросить людей определить препятствия на пути внедрения идеи и позволить им самим найти способы устранения этих препятствий.

Результат проводимых изменений может быть следующим: вовремя и эффективно, затянато и проблематично, полный провал. Все зависит от того, каким образом будет строиться политика управления переменами и как будет учитываться фактор ограничения - сопротивление сотрудников.

1. *Хейти Пакк* Укрощение сопротивления//Журнал «&Стратегии»2006
2. *Коллерет, Роберт Шнайдер, Поль Легри* Управление изменениями в организации. Адаптация к переменам//журнал "Деловое совершенство",2006
3. Clayton M.Christensen Трое в лодке инноваций, или сила трех «не»// Журнал «&Стратегии», 2007