

МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН В УМОВАХ ОПОРУ

С.А. СТАХУРСЬКА, к.е.н.

Національний університет харчових технологій

Пропонується модель забезпечення процесу здійснення змін в умовах опору з урахуванням індивідуальних, командних та організаційних змін.

Ключові слова: *індивідуальні зміни, командні зміни, організаційні зміни, опір.*

Предлагается модель обеспечения процесса осуществления изменений в условиях сопротивления с учётом индивидуальных, командных и организационных изменений.

Ключевые слова: *индивидуальные изменения, командные изменения, организационные изменения, сопротивление.*

The model of insurance of changes making process in conditions of resistance taking into account the individual, command and organizational changes is proposed.

Key words: *individual changes, command changes, organizational changes, resistance.*

Постановка проблеми. Розвиток підприємств є необхідною умовою їх існування задля забезпечення власної конкурентоспроможності. Цей розвиток пов'язаний з втіленням у життя інноваційних проектів, з необхідністю політичної стабільності, з розвитком економічної інфраструктури.

Усі процеси розвитку пов'язані зі змінами в бізнес-середовищі. Процеси змін як реакція на зрушення в зовнішньому і внутрішньому середовищах відбуваються з прискоренням, вони мають об'єктивний характер. Ця об'єктивність пояснюється тим, що суспільство є складною системою, яка складається з певних взаємопов'язаних елементів. Тому вплив на один елемент, або навіть його незначна зміна призводять до змін в усій системі, яка намагається певним чином себе урівноважити. Будь-яка система прагне до стабільності і тому реагує власними змінами на зміни зовнішнього середовища. Крім того, будь-яка система, яка представляє собою певний організм, прагне до розвитку, до зростання, а це передбачає зміни. Зазначимо, що зміни у від-

критих соціально-економічних системах відбуваються не лише під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, але й завдяки творчій активній ініціативі людей. Більшість змін можна звести до таких: зміни цілей, зміни структури, зміни технологій і завдань, зміни людей. Усі вони торкатимуться людей, їх діяльності, а часто і глибоких змін в їх житті. Впровадження змін викликає опір ним на рівні індивідумів, команд і організації загалом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми. З даного питання є ряд досліджень, які пов'язані з вирішенням проблем, що стосуються індивідуальних, командних та організаційних змін [1-5]. Однак ці праці не надають комплексного методичного та практичного підходу з вирішення проблем усунення опору при здійсненні змін в організаціях та бізнес-структурах зокрема.

Мета статті. На основі аналізу ряду досліджень з проблем індивідуальних, командних та організаційних змін необхідно розробити модель забезпечення процесу здійснення змін в умовах опору.

Виклад основного матеріалу. Загальновідомо, що процеси здійсненні змін гальмуються опором, який виникає як реакція на зміни, що пов'язані з ймовірною втратою стабільності в житті працівників. Е. Шейн стверджує, що в будь-якому випадку змін діє дві сили: перша – це страх (переживання, тривога), пов'язаний з навчанням, і друга – це страх, пов'язаний з виживанням. Ці види страху можуть приймати різні форми:

- страх тимчасової некомпетентності, що спричиняється свідомою оцінкою власної некомпетентності в новій ситуації;
- страх покарання за некомпетентність, пов'язаний з розумінням працівником того, що в нього буде невдача або покарання, якщо його некомпетентність буде помічена;
- страх "втратити" себе, який проявляється у внутрішньому безпорядку, коли звичний хід думок і дій працівника більше не потрібен організації, або коли працівник усвідомлює, що його роль або посада також не потрібні організації;
- страх втратити своє місце в групі полягає в тому, що працівник досить часто ідентифікує себе по своїй ролі в організації чи по зв'язках, які існують на його робочому місці, це забезпечує йому стабільну рівновагу і психологічне здоров'я. Зміни, які відбуваються в організації, можуть призвести до перетасовки ролей і втрати цієї рівноваги.

Згідно аналізу "силового поля" за Левіном (сутність якого полягає в тому, що для забезпечення змін необхідна перевага рушійних сил над стримуючими, а саме –

над силами опору): страх виживання є рушійною силою, а страх навчання – стримуючою. Зміни відбуваються за умови, що рушійні сили мають переважати стримуючі. Е. Шейн логічно запропонував при цьому не збільшувати індивідуальний або груповий страх виживання, а знизити індивідуальний страх навчання. Задача менеджера полягає в тому, щоб зменшити страх навчання і збільшити відчуття психологічної безпеки шляхом низки втручань.

Зміни в бізнес-середовищі, що стосуються людей, варто розглядати на різних рівнях: як індивідуальні, командні та організаційні зміни.

Щоб знизити опір змінам та прискорити адаптацію працівників необхідно зрозуміти різницю між змінами зовнішнього світу і супутнім психологічним розвитком людей, тобто варто дослідити внутрішню реакцію на зовнішні зміни. Для цього менеджерам слід використовувати надбання різних філософських шкіл відносно індивідуальних змін: біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний та гуманістично-психологічний підходи.

Біхевіористичний підхід передбачає зміну поведінки оточуючих через заохочення і покарання для досягнення бажаних результатів. Якщо результат не досягнутий, то потрібен додатковий аналіз поведінки індивідуума. Потрібно використовувати аналіз поведінки і стратегію винагород в поєднанні з управлінням діяльністю, з'ясувати як можна змінити поведінку людини. Досить часто через заохочення можна досягнути швидкого результату, але цей підхід має недоліки: увага приділяється лише зміні поведінки без залучення працівника до зміни цілей та процесів, не враховується те, як на зміни реагує конкретний індивідуум, а також можливе звикання до заохочень. При використанні заохочень та покарань можуть виникати різні ситуації: "додавання" у вигляді позитивного підкріплення або покарання, а також "видалення", яке може мати як позитивний прояв у вигляді припинення, так і негативний прояв у вигляді негативного підкріплення. Використовуючи біхевіористичний підхід при трансформації поведінки необхідно визначити моделі поведінки, які впливають на діяльність людини, оцінити дані моделі та з'ясувати як часто вони використовуються, виявити складові частини поведінки, розробити стратегії підкріплення, враховуючи необхідність використання фінансового, не фінансового, а також соціального підкріплення.

При когнітивному підході результати досягаються через позитивне ставлення шляхом застосування техніки постановки цілей і навчання. Менеджер повинен застосовувати стратегії, що пов'язують корпоративні цілі і мотиви з індивідуальними. Як додаткова стратегія застосовується тренування в процесі змін для подолання пере-

шкод і опору. Сутність підходу зводиться до розвитку позитивного мислення, постановки цілей і детального вивчення обмежувальних переконань. Якщо змінити процес мислення у людини, то можна змінити і її реакцію. В даному аспекті заслуговує на увагу використання в менеджменті основних положень та висновків раціонально-емоційної та когнітивної терапії (Альберт Елліс та Аарон Бек), а також теорії системи переконань (Рокич). Даний підхід передбачає новий погляд на індивідуальні зміни: спочатку людина має усвідомити, що вона себе обмежує, дотримуючись застарілого способу мислення, а потім змінити його на новий. Менеджерам необхідно з працівниками працювати в такому порядку: поставити цілі, досягти результатів, логічно їх обмірковувати. При постановці цілей необхідно пам'ятати, що чим ясніша ціль, тим ймовірніше її досягнути. Бачення цілі дозволяє покращати результати діяльності.

Психодинамічний підхід передбачає розуміння і звернення до внутрішнього світу людини. Пропонується адаптувати стиль управління до емоційного стану тих, хто реалізує зміни, тобто з людьми поводитися як з професіоналами і ведуть з ними серйозні розмови. Цей підхід дозволяє менеджерам дізнатись про думки і почуття співробітників, а опрацювання цих почуттів вивільняє енергію для сприяння змінам. Психодинамічний підхід корисний для менеджерів, які стикаються з реакцією персоналу на зміни. Для цього необхідно з'ясувати моделі, що пояснюють реакцію та поведінку людей. До моделей, які пояснюють реакцію та поведінку людей при змінах слід віднести модель Кублер-Росс, криву змін Адамса, Хейеса і Хопсона, модель Вірджинії Сатир та модель Дж. Вайнберга. Кублер-Росс зазначала, що при зіткненні із зовнішніми змінами, зокрема з фатальними, людина проходить певних п'ять стадій примирення: заперечення, гнів, торг, депресія і прийняття. При подальших дослідженнях Адамс, Хейес і Хопсон трансформували цю модель до не фатальних змін, додавши ще декілька стадій: експериментування, відкриття, інтеграція. Модель Вірджинії Сатир містить не лише стадії пристосування до змін, але й два ключових моменти, які сприяють переходам індивідуума на нові рівні сприйняття – це "чужорідний елемент" (призводить до хаосу, викликаного необхідністю зміни старого статус-кво) та "трансформаційна ідея" (дозволяє здійснити інтеграцію зі змінами і досягти нового статус-кво). Модель Дж. Вайнберга значно розширює модель В. Сатир, показуючи переломні моменти, що стримують або пришвидшують процес змін. Ці моделі пояснюють не лише початкову реакцію людей на зміни та адаптацію до змін, але й особливості пристосування до змін, зокрема через введення трансформаційної ідеї та здійснення процесу інтеграції, що може значно полегшити управлінське втручання менеджером.

Гуманістично-психологічний підхід базується на вірі в розвиток і зростання. Акцент роблять на здоровому розвитку, аутентичних відносинах і на здоровій організації. Гуманістичний підхід базується на психодинамічному твердженні, що люди здатні реагувати на зміни, але їм необхідні відповідні структури і стратегії. Середовище, в якому людина може зростати і розвиватися, створюється завдяки здоровому рівню відкритого спілкування, позитивному ставленню до індивідуума, позитивному ставленню до внеску індивідуума в роботу організації. Основні положення гуманістичної психології: важливість суб'єктивного усвідомлення індивідуумом; важливість відповідальності за становище, що склалося; важливість людини як єдиного цілого (соціальний і культурний контексти). Головна ціль гуманістичної психології – допомогти людині примиритися з собою. Дослідження К. Роджерса, одного із засновників гуманістичного підходу, дають менеджерам розуміння, як можна викликати зростання і розвиток окремих людей в організації. Зокрема К. Роджерс виділив три основні умови успіху: щирість та узгодженість, безумовне позитивне ставлення, розуміння і співпереживання.

При здійсненні трансформаційних змін менеджерам слід враховувати їх механізм, зокрема варто звернути увагу на модель Е. Шейна, який вважає, що зміни проходять три стадії:

1. Перша стадія "Розморожування. Створення мотивів до змін" передбачає наступну реакцію працівників – відмова від змін, виникнення тривоги, пов'язаної з виживанням. Це вимагає створення психологічної безпеки для подолання тривоги, зокрема, пов'язаної з навчанням.
2. Друга стадія "Засвоєння нових концепцій і нових значень старих концепцій" полягає в спробі імітувати і ідентифікувати різні моделі поведінки і здійснити пристосування з метою їх копіювання і наслідування. Це пов'язано з пошуком рішень проблем змін.
3. Третя стадія "Повторне заморожування. Засвоєння нових концепцій і значень" полягає в злитті з уявленнями про самого себе і в злитті з поточними відносинами. На цій стадії відбувається повна ідентифікація з новими зміненими умовами діяльності і адаптація до них.

Вдалому процесу здійснення змін сприятиме також правильна організація командної роботи. Для підвищення ефективності діяльності команди необхідно забезпечити наступне: встановити задачі, спланувати діяльність і поставити цілі; розподілити ролі в команді; забезпечити процес функціонування команди; регулювати міжособистісні стосунки в команді та відносини між командами. Це відбувається шляхом

активного спілкування, розуміння та обговорювання цілей, ролей і процесів, а також через відкрите, позитивне, орієнтоване на ціль спілкування та створення можливостей зворотного зв'язку для розвитку атмосфери високої довіри.

Забезпечення процесу здійснення змін має відбуватись не лише на індивідуальному та командному рівнях, але й на організаційному. Теорія і практика менеджменту пропонує використовувати ряд моделей і підходів до здійснення організаційних змін: трьохступенева модель К. Левіна (розморожування, рух, повторне заморожування), проектно-технічний підхід Баллока і Батена (дослідження, планування, дія, інтеграція), модель Коттера (вісім кроків змін організації), модель У. Бриджеса (закінчення, нейтральна зона, новий початок), модель К. Карнала (управління переходом, культурою організації, організаційною політикою), модель Сенге (системний підхід), модель Надлера і Тушмана (модель узгодження) та ін.

Для забезпечення процесу змін в умовах пору в організації, на наш погляд, доцільно використовувати підходи, викладені в різних моделях, але базуватись краще на моделі Надлера і Тушмана. Ця модель пояснює динаміку подій під час реформ, вона базується на уявленні про організацію як про сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих підсистем: робота, люди, формальні і неформальні організації.

Викладене вище стосовно підходів до змін на індивідуальному, командному та організаційному рівнях можна представити як модель забезпечення процесу здійснення змін в умовах опору (рис.). Ця модель передбачає активну діяльність менеджерів в напрямку індивідуальних, командних та організаційних змін в такій послідовності. Спочатку менеджер має здійснювати діяльність на рівні індивідуальних змін, використовуючи когнітивний, біхевіористський, гуманістичний та психодинамічний підходи. Не припиняючи свою діяльність на рівні індивідуальних змін менеджер розпочинає роботу з командними змінами, при цьому він чітко формулює задачі, визначає ролі та процеси функціонування і формує міжособистісні стосунки та відносини. Працюючи з командними змінами, менеджер розпочинає роботу на рівні організаційних змін, організовує при цьому робочий процес, працює з людьми і узгоджує всю цю роботу на рівні формальних та неформальних організацій. Згідно аналізу "силового поля" за К. Левіном та пропозицій щодо співвідношення рушійних сил і сил опору Е. Шайна необхідно збільшувати рушійні сили і зменшувати сили опору. Це враховується на усіх трьох рівнях здійснення змін: індивідуальному, командному та організаційному.

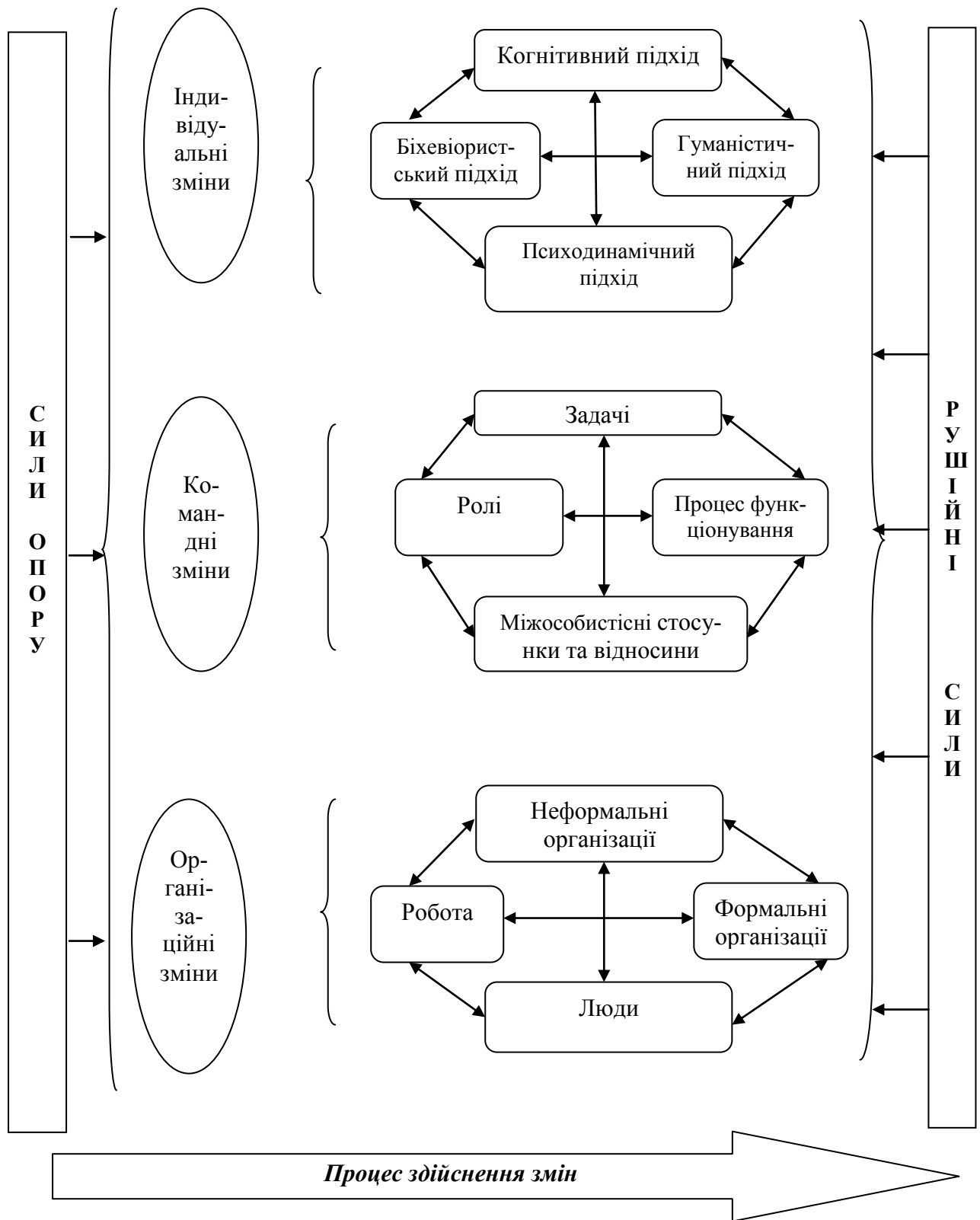


Рис. Модель забезпечення процесу здійснення змін в умовах опору

Висновки. Адаптація до сучасних умов ведення бізнесу вимагає здійснення постійних змін, які в силу різних причин стикаються з опором. Задля його зменшення та сприяння процесу змін доцільно використовувати комплексний підхід, який ґрунтується на одночасній роботі менеджера на індивідуальному, командному та організаційному рівнях з використанням різних методів, що забезпечують протікання цих процесів. В комплексі ця діяльність має одночасно забезпечити і зменшення сил опору, збільшуючи рушійні сили цього процесу.

Список використаних джерел

1. Бек А. Когнитивная терапия депрессии / А Бек, А. Раш, Б. Шо, Г. Эмери. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.
2. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Издательство "Добрая книга" 2006. – 360 с.
3. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин. – СПб.: "Сенсор", 2000. – 368 с.
4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
5. Эллис А. Гуманистическая психотерапия: Рационально-эмоциональный подход / А. Эллис; пер. с англ. – СПб.: Сова; М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 272 с.