

Заведующая кафедрой Н.М. Кобзева

(Липецкий филиал Института менеджмента, маркетинга и финансов),
кафедра менеджмента, тел. 8 (4742) 43-13-26

Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления

В статье рассмотрена сущность феномена сопротивления изменениям. Дано авторское определение термина «сопротивление изменениям». Проведен анализ существующих подходов к изучению сопротивления изменениям. Описаны причины возникновения сопротивления изменениям в организациях. Предложена обобщающая классификация видов сопротивления изменениям.

The article describes the essence of the phenomenon of resistance to change. The author's definition of «resistance to change» is given. The existing approaches to the study of resistance to change are analyzed. Causes of resistance to change in organizations are described. Generalizing classification of resistance to change is proposed.

Ключевые слова: сопротивление изменениям, организационные изменения

Современные организации все чаще вынуждены осуществлять организационные изменения различной направленности и сложности в ответ на требования рынка. Организации должны меняться, адаптироваться и приспосабливаться к новым условиям, для того чтобы быть успешными и конкурентоспособными в острой конкурентной борьбе.

Одной из сложных проблем в процессе управления организационными изменениями¹ выступает сопротивление персонала предстоящим переменам.

В рамках данного исследования автор исходил из того, что термины организационные изменения и организационные преобразования являются синонимами, а категории адаптация, реорганизация, реформирование, реструктуризация и трансформация – отражают разновидности организационных инноваций, дифференцируемые по уровню их радикальности, сложности, длительности и другим параметрам [5, С. 19].

Сам термин «сопротивление» в «Толковом словаре русского языка» Ушакова Д.Н. (ushakov-online.ru) трактуется в одном из его существующих значений как «свойство, способность оказывать противодействие каким-нибудь воздействиям, изменениям». Сопротивление возникает в

различных системах – технических, электрических и других, и в том числе и в социально-экономических системах различного типа.

Понятие «сопротивление изменениям» в научное использование впервые ввел Курт. Согласно его теории, организационная система

находится в относительном равновесии до тех пор, пока не появилось значимое воздействие внешней среды (рынка). Оно вызывает отрицательные обратные связи, удерживающие систему в равновесии и препятствующие движению к намеченной цели.

Управление изменениями заключается в том, чтобы направить все имеющиеся энергии сопротивления в правильное русло – в сторону организационного развития. Понимание сопротивления как мобилизации энергий меняет характер взаимодействия между инициатором изменений и сопротивляющимся. Это уже не борьба, а выяснение различий в видении проблемы и использование этого анализа для последующей оптимизации системы.

Один из последователей взглядов К. Левина Алвин Зандер провел анализ индивидуальных причин и симптомов сопротивления изменениям. Им была взята за основу уже существующая к тому времени психоаналитическая теория сопротивления пациента воздействиям психотерапевта. Его практические рекомендации сводились к тому, что следует фиксировать симптомы или признаки сопротивления, однако бороться необходимо с его причинами.

¹ С более подробным анализом термина «организационные изменения», описанием их природы и сущности, а также сравнением их с взаимосвязанными категориями можно ознакомиться в ранее опубликованной статье: Кобзева Н.М. Сущность организационных изменений и их взаимосвязи с инновациями [Текст] / Н.М. Кобзева // Вестник ВГТА. – Воронеж: ВГТА. Серия «Экономика и управление». Выпуск 4. – 2011. С. 15 – 22.

В настоящее время в своих теоретических и практических исследованиях тематику сопротивления изменениям в организационных системах затрагивают такие авторы как И. Ансофф, О.С. Виханский, Х. Виссема, М. Деванна, Д.В. Ерохин, А.Т. Зуб, Н. Исаченко, А. Каммель, Дж. Коттер, А.В. Куликов, К. Левин, Ю.Н. Лапыгин, А.И. Наумов, А.И. Пригожин, Х.К. Рамперсад, Е.Н. Скляр, Н.Тичи, С.С. Фролов, Й. Хейнтце, Э.Хьюз, Г.В. Широкова, Л. Шлезингер, Д.В. Щербакова и многие другие. Современные исследователи приводят в своих публикациях различные определения термина «сопротивление изменениям». Приведем некоторые из них.

Под социальным сопротивлением (сопротивление организации нововведениям – по А.И. Пригожину) И. Ансофф понимает «многоликий феномен, вызывающий неожиданные отсрочки, непредусмотренные затраты и вносит нестабильность в процесс внедрения стратегических перемен. В процессе изменений появляются: отсрочки начала процесса изменений, непредвиденные задержки при реализации стратегии, замедляющие изменения и увеличивающие связанные с ними расходы, попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел» [1].

В учебнике «Организационное поведение» под редакцией Г.Р. Латфуллина и О.Н. Громовой под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в организации [7]. Лапыгин Ю.Н. пишет о том, что сопротивление – это «проблемы, возникающие при проведении изменений как следствие непродуманных действий руководителей в отношении членов трудового коллектива» [6, С. 125].

Большинство авторов, изучающих рассматриваемый нами феномен, говорят о том, что сопротивление является обратной связью, ответной реакцией персонала (или отдельных сотрудников), возникающей в организации в ответ на предстоящие перемены. Конечно же, помимо сопротивления, реакцией сотрудников может быть и положительное отношение, полная поддержка нововведений или просто нейтральное отношение ко всему происходящему (особенно если преобразования непосредственно их не затрагивают).

В контексте данной научной статьи такие понятия как сопротивление изменениям, сопротивление организационным изменениям, организационное сопротивление, сопротивление персонала изменениям используются как синонимы.

Как показал проведенный автором анализ существующих определений термина «сопротивления изменениям», в целом они не проти-

воречат друг другу, а скорее дополняют. При этом исследователи имеют в виду различные типы сопротивления (например, возникающие в рамках стратегических изменений в организации).

Обобщение существующих дефиниций позволяет говорить о сопротивлении изменениям, как о явлении, обладающем следующими характеристиками:

1. Естественная и закономерная реакция персонала, возникающая в ответ на организационные изменения.

2. Способность противостоять (временно и полностью) внедрению преобразований в организации.

3. Негативная реакция персонала на перемены в организации, связанная, в том числе, и с ошибками управленцев.

4. Вызывают нестабильность и системе внутриорганизационных отношений.

5. Представляет собой проблемы, приводящие к увеличению затрат и количества используемых ресурсов организации, необходимых для внедрения нововведений.

Таким образом, получается, что для более широкого понимания сущности феномена сопротивления изменениям, требуется более общее определение, способное отражать различные его виды и формы его проявления, а также отражать указанные выше характерные черты.

В связи с этим, по мнению автора, **сопротивление изменениям** предлагается рассматривать как совокупность действий персонала, отражающих противодействие осуществлению организационных изменений и вносящих нестабильность, непредвиденные трудности, проблемы и затраты в процессы их внедрения.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что сопротивление изменениям – это многогранное, сложное и многовариантное явление, возникающее в организационной системе в ответ на различные нововведения. Оно обладает различной амплитудой воздействия и внушительным многообразием форм своего существования и проявления.

Для более детального понимания сущности сопротивления изменениям предлагается разграничить такие понятия как содержание и процесс сопротивления изменениям.

Содержание сопротивления изменениям – это архитектура (структура) сопротивления изменениям, представляющая собой его «срез» или «фотографию» в определенный

момент времени и включающая в себя совокупность элементов и подсистем, а также взаимосвязей между ними, отражающую его отличие от других форм внутриорганизационных отношений.

Процесс сопротивления изменениям – последовательность развития событий (действий персонала), отражающая противодействие (сопротивление) внедрению организационных изменений с течением времени.

Непосредственно сопротивление организационным изменениям рассматривается автором как латентная фаза инновационных конфликтов. А открытое противостояние является непосредственно инновационным конфликтом в широком его понимании.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства организации (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреваты опасностью, особенно в плане усиления нагрузки в трудовой деятельности в будущем).

В рамках данного исследования автором был проведен анализ подходов к изучению сопротивления изменениям, результаты которого приведены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Существующие подходы к изучению сопротивления изменениям

Название подхода	Ключевые характеристики	Уровень сопротивления
Психологический	Психологические реакции людей на стресс и предстоящие изменения. Стратегии индивидуального сопротивления.	Индивидуальное сопротивление, сопротивление лидеров
Поведенческий	Динамизм сопротивления, модели поведения в условиях сопротивления изменениям.	Групповое сопротивление
Управленческий	Свойство организационной системы «тормозить перемены». Сопротивление, вызванное стратегическими преобразованиями. Диагностика, планирование и управление сопротивлением персонала изменениям. Выбор способов минимизации сопротивления изменениям.	Групповое и системное сопротивление

Можно говорить о существовании трех основных подходов к изучению сопротивления изменениям: психологическом, поведенческом и управленческом. Каждый из них имеет сферу своего применения и классификацию причин возникновения сопротивления, процесса его протекания.

Как уже было отмечено выше, сопротивление изменениям это сложное и многогранное явление. Для того чтобы воздействие на него было эффективно, необходимо понимать, с каким видом сопротивления вы столкнулись. В связи с этим рассмотрим более подробно классификацию видов сопротивления организационным изменениям. Схематично она приведена на рисунке 1.

Предлагаемая автором классификация видов сопротивления изменениям включает себя следующие основания для группировки: форма проявления, сила воздействия, уровень возникновения, сфера возникновения и длительность существования.

По форме проявления можно выделить: латентное (скрытое, неявное, пассивное) сопротивление изменениям, когда персонал от-

крыто не демонстрирует своё недовольство и противостояние переменам, и открытое (явное, активное) сопротивление изменениям (инновационный конфликт), при котором поступки людей явно выражают действия, направленные против внедрения организационных изменений или сотрудников, их осуществляющих.

По силе воздействия можно говорить о незначительном, ошутимом или сильном противостоянии (вплоть до полного отторжения новации и возвращения к прежним порядкам).

По уровню возникновения сопротивление изменениям И. Ансофф предложил различать: сопротивление со стороны отдельных лиц (индивидуальное), сопротивление группы людей (групповое) и сопротивление самой организации (организационной системы). Данная классификация видов сопротивления поддерживается и используется большинством ученых и наиболее часто встречается в литературе.

Организационное (системное) сопротивление возникает, когда организационная система не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями.

Групповое (социальное) сопротивление предполагает неприятие изменений на уровне групп (как формальных, так и неформальных), входящих в организационную систему.

Индивидуальное сопротивление присуще отдельно взятым людям (чаще всего лиде-

рам сопротивления) и может иметь свои истоки на уровне организации, группы или иметь психологические причины своего рождения. Важно также знать, в какой мере индивидуальное сопротивление связано непосредственно с изменением.

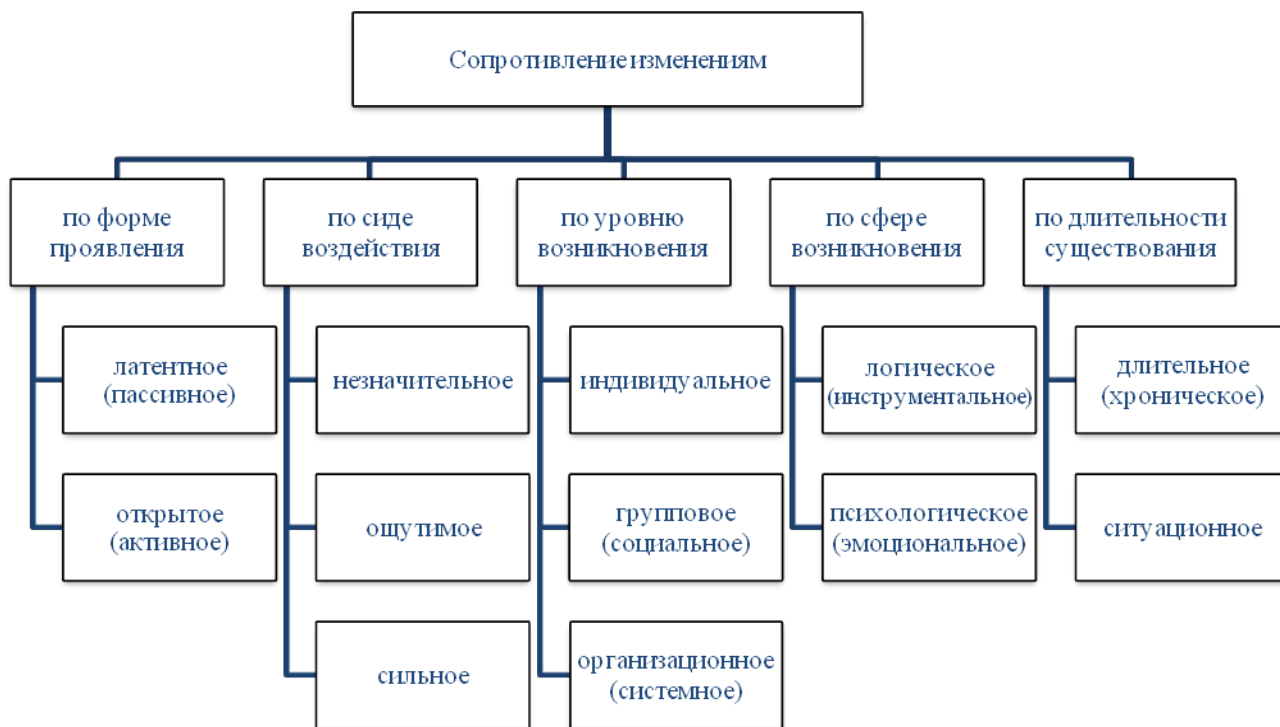


Рисунок 1 – Классификация существующих видов сопротивления изменениям

По сфере возникновения сопротивление персонала изменениям может быть:

- логическое (инструментальное, осознаваемое) – это возражения или действия персонала, направленные против перемен в организации и основанные на рациональных доводах;
- психологическое (эмоциональное, бессознательное, неосознанное) – эмоциональные установки людей, вызывающие неприятие организационных нововведений в силу страха перед неизвестностью, нежелания менять что-либо в своей трудовой деятельности.

По длительности существования можно говорить о ситуационном или хроническом сопротивлении. Пока оно проявляется лишь как реакция в конкретной ситуации, противоречия относительно легко перевести в конструктивное русло. Однако сопротивление может стать хроническим. Сопротивление становится хроническим не сразу, но складывается постепенно.

Такую ситуацию можно разрешить только при идентификации основной модели поведения сторон и ее изменении. Сопротивление измене-

ниям становится неуправляемым, когда теряет связь со своей исходной причиной.

Не менее важным в рамках изучения феномена сопротивления персонала изменениям выступает и понимание причин их возникновения. Составленная в результате теоретического анализа классификация причин возникновения сопротивления организационным изменениям, была сведена автором к следующим основным группам факторов (таблица 2).

В их состав были включены такие как: социально-психологические, ресурсные, мотивационные, управленческие и организационные. Как видно из приведенного перечня, причинами возникновения сопротивления выступает довольно внушительное число разнообразных факторов. Однако, в каждом конкретном случае, к их числу могут присоединяться и более частные обстоятельства и условия, существующие в рамках конкретной организации, коллектива или групп людей.

Причины возникновения сопротивления организационным изменениям

Причины	Характеристика
Социально-психологические	Комфортность текущего состояния и боязнь неизвестности, необходимость ломать привычки. Личная неприязнь к инициаторам и участникам проекта. Культурные и поведенческие фильтры в восприятии изменений. Возникновение ощущения потерь (ресурсов, власти, привычных методов работы). Несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей. Влияние коллектива, референтных групп или лидеров мнений. Несогласие с выбранным направлением изменений и способом их реализации.
Ресурсные	Угроза установленному разделению власти (ресурсов) и контроля. Увеличение круга выполняемых задач, дополнительная работа, уменьшение ресурсов. Угроза существующим влиятельным коалициям внутри организации. Нехватка ресурсов на внедрение изменений.
Мотивационные	Отсутствие заинтересованности персонала в изменениях. Недостаточное информирование персонала о необходимости преобразований. Неэффективная система мотивации сотрудников на изменения.
Управленческие	Недостаток профессиональных навыков, умений или опыта управления изменениями. Некорректное понимание потребностей организации в изменениях и видения будущего, скептицизм. Нехватка времени на решение стратегических вопросов. Сложность дальнейшей предсказуемости развития организации.
Организационные	Корпоративная культура и история компании. Недостаток климата для изменений. Привычки и инерция, сложившиеся в организации. Организационные рутины. Сложность преобразования организационных структур. Взаимозависимость организационных подсистем.

Далее рассмотрим возможные формы проявления сопротивления изменениям [1, 2, 3, 6, 8]. К ним относятся:

1. Отрицание – предполагает отрицание необходимости перемен. Является наиболее распространенной формой сопротивления. Такое возможно, либо когда люди в действительности не видят необходимости что-либо менять, либо когда обозначенные проблемы кажутся им надуманными, а изменение – навязанным.

2. Индифферентность – выражается в безразличном отношении к изменениям, в силу наличия проблем во взаимоотношениях с коллегами, руководителями, влияния неформальной группы и т.д. Преобладают такие скрытые формы эмоционального сопротивления как: феномен выученной беспомощности (все равно не получится); образование фракций и интриги; рассказывание не к месту о личных и внешних делах.

3. Избегание – это скрытые формы инструментального сопротивления, проявляющиеся в создании технических сбоев, затруднение в информации; ссылке на трудности, критике нововведений; в углублении, в частности затягивание времени.

4. Демонстрация некомпетентности – проявляется в ситуациях, когда работники не могут сделать даже то, что в действительности сделать

вполне способны; 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).

5. Абсентеизм – это явление частого отсутствия работника на своем месте. Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (часов) или как частоту случаев отсутствия на работе. При этом человек отсутствует на рабочем месте, как правило, по неуважительной причине (например, из-за плохого самочувствия, но без посещения врача, по семейным обстоятельствам). Обычно организации несут большие финансовые потери из-за абсентеизма.

6. Рационализация – это явная форма инструментального сопротивления, которая выражается в апелляции к сложности материала и его непониманию; невыполнении задачи при указании причин невыполнения.

7. Возмущение – это явная форма эмоционального сопротивления, выраженная в виде саботажа, протестов; готовности группы

поддержать критику; компрометация лидеров изменений на личных основаниях.

8. Скептицизм – это обоснованно скептическое отношение к необходимости изменений или в отношении способности, как менеджеров, так и коллег успешно их провести. Встречается и в форме запроса подтверждения квалификации или мотивации инициатора изменений. Пессимизм может представлять экстремальную форму укоренившегося скептицизма. Очевидно, коллективный пессимизм работников формируется в ответ на затянувшийся конфликт целей, ценностей и норм, принятых в формальной и неформальной системах взаимодействия организации.

9. Нетерпение – проявляется в возрастании конфликтов, несоблюдении сроков работ, чрезмерно придирчивом отношении к деталям, появлении пугающих слухов и других многочисленных феноменах. Все это приводит к блокированию или растягиванию во времени конструктивной активности.

Конечно же, невозможно обозначить абсолютно все формы выражения противостояния сотрудников организационным нововведениям. Тем не менее, в описанном перечне форм сопротивления изменениям присутствуют основные из них.

В заключении отметим, что сопротивление изменениям представляет собой весьма интересное явление, сопровождающее процессы внедрения организационных изменений. В силу сложности его диагностирования и оценки, возникают проблемы и с выбором эффективных способов противодействия. Поэтому феномен сопротивления изменениям необходимо учитывать уже на этапе планирования организационных преобразований.

ЛИТЕРАТУРА

1 Ансофф, И.М. Новая корпоративная стратегия [Текст]: пер. с англ / И.М. Ансофф, Д. Эдвард. — СПб: Питер ком, 1999.

2 Графов, А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий: теория и практика [Текст]: монография / А.В. Графов, Л.Я. Аврашков, Г.Ф. Графова. — Воронеж: «Институт ИТОУР», 2009.

3 Исаченко, Н. Социально-психологический контекст сопротивления изменениям [Электронный ресурс] / Н. Исаченко. — Режим доступа: <http://www.abercade.ru>. — Загл. с экрана.

4 Кобзева, Н.М. Исследование, диагностика, прогнозирование и управление инновационными конфликтами на промышленных предприятиях [Текст]: монография / Н.М. Кобзева. — Воронеж: ИММиФ, 2006.

5 Кобзева, Н.М. Сущность организационных изменений и их взаимосвязи с инновациями [Текст]. / Н.М. Кобзева // Вестник ВГТА. — 2011. - №4.

6 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — М.: 2007.

7 Организационное поведение [Текст]: учебник / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. — М.: ИНФРА-М, 2008.

8 Шипилова, Ю.А. Как преодолеть сопротивление персонала изменениям [Текст]. / Ю.А. Шипилова // Кадры предприятия. - 2004. - №9.

REFERENCES

1 Ansoff, I.M. The new corporate strategy [Text]: trans. from engl. / I.M. Ansoff, D. Edward. — StP: Peter com, 1999.

2 Graphov, A.V. Management competitiveness of enterprises: theory and practice [Text]: monograph / A.V. Graphov, L.Y. Avrashkov, G.F. Grafova. — Voronezh: "ITOUR Institute", 2009.

3 Isachenko, N. Socio-psychological context of resistance to change [Electronic resource] / N. Isachenko. — Access mode: <http://www.abercade.ru>. — Title screen.

4 Kobzeva, N.M. Research, diagnosis, prognosis and management of innovative conflict in industrial enterprises [Text]: monograph / N.M. Kobzeva. — Voronezh: IMM&F, 2006.

5 Kobzeva, N.M. Essence of organizational changes and their relationship to innovation [Text] / N.M. Kobzeva // Bulletin of VSTA. - 2011. - №4.

6 Lapygin, Y.N. Strategic Management [Text]: tutorial / N. Lapygin. - M.: 2007.

7 Organizational behavior [Text]: textbook / ed. by G.R. Latfullin, O.N. Gromova. — M.: INFRA-M, 2008.

8 Shipilova, Yu.A. How to overcome the resistance of personnel changes [Text] / Yu.A. Shipilova // Staffing company. - 2004. - № 9.