**Сопротивление изменениям.**

Автор: *Нурканова Ш.Б.*

*м.э.н, тренер*

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций, запланированных усовершенствований, в других — носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация (или ее части) оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения (как реакция на текущие события). Под изменением обычно понимается принятие комплекса мер, способных обеспечить успех перехода компании от одного уровня развития к другому, более высокому. Разумеется, изменения назревают и тогда, когда в силу каких-то обстоятельств предприятие идет на сокращение или переориентацию своей деятельности. Внедрение концепции всеобщего управления на основе качества (Total Quality Management — TQM) или системы менеджмента качества (СМК) предполагает серьезные изменения, которые являются неотъемлемой частью развития организации. К сожалению, некоторые сотрудники организации боятся изменений и противятся им всем своим естеством, так как перемены оказывают сильное влияние и даже давление на взгляды, мнения и убеждения, укоренившиеся в их сознании. Часто это является результатом неудачного жизненного опыта, связанного с деятельностью по осуществлению перемен. В связи с этим в любой организации можно выделить два типа людей:

1) люди, которые думают, что они будут жертвами перемен, и поэтому сопротивляются изменениям, выражают неудовлетворение и гнев, а иногда впадают в состояние уныния или даже депрессии;   
2) люди, которые полностью поддерживают перемены, разрабатывают и планируют изменения. [1].

По мнению Питера Друкера в следующем тысячелетии игроки на рынке будут стремиться к Глобальной Конкуренции. Ориентиром будет продукт наивысшего на данный момент качества вне зависимости от того, кто и где в мире его производит. Для достижения наилучших результатов в бизнесе придется уделять особое внимание качеству связей. [4]

Сопротивление — это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. По этой причине новые инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных. Американские психологи Н. Тичи и М. Деванна проанализировали по схеме «технология — политика — культура». Тремя основными техническими причинами сопротивления изменениями являются:1) Привычки и инерция. 2) Страх перед неизвестным или сложность предсказуемости развития организации. 3) Снижающиеся издержки. Существуют три основные причины такого сопротивления: 1) Угроза влиятельным коалициям. 2) Принятие решений по принципу нулевой суммы из-за ограниченности ресурсов. 3) Обвинение лидеров за прошлые проблемы. Культурологические причины сопротивления изменениям: 1) Культурные фильтры на пути селективного восприятия. 2) Возврат к старым добрым временам. 3) Недостаток климата для изменений. Известный американский гуру по управлению компаниями Дэрил Коннер пишет: «Если вы хотите, чтобы люди изменились, не давайте им выбора... Если вы хотите совершить крупное изменение, вам надо полностью убедить в его насущной необходимости большинство рядовых работников, 75% менеджеров и практически всех руководителей организации».

Джон П. Коттер, авторитетный специалист-теоретик в области проведения изменений в компании, рекомендует провести ряд мероприятий с целью убедить персонал в необходимости перемен, а также создать в компании команду реформаторов, которая возглавит разработку содержания и внедрение перемен. Такая команда должна создаваться из числа высшего руководства, ей должна быть отведена главная направляющую роль. Наличие именно таких людей внутри фирмы — залог успеха ее начинаний. В зарубежных источниках их называют "реальные лидеры изменений" — RCL [5] Особая ценность таких специалистов в способности преодолевать сопротивление переменам, которое есть всегда. Вообще, тема сопротивления изменениям так или иначе касается полноценности организации. Саморазвивающаяся организация — предмет исканий многих светлейших умов и у нас и на Западе. Одно из самых первых открытий принадлежит Питеру Сенге — автору теории саморазвивающейся организации. В книге "Танец перемен..." он пишет: "Перед нами стоит координальная задача — научиться видеть в наших человеческих учреждениях отражение природы, а не механизмы. Проблемы организаций находятся где-то посредине между экологическими и личными. Почему мы рассматриваем наши организации как жесткие структуры, а не как сообщества... Я размышлял над этим более 25 лет и пришел к выводу: нам нужно осознать, что мы — часть природы и неотделимы от нее…Оглянитесь назад и подумайте, почему большинство попыток реформирования окончились провалом. Вот наиболее вероятное объяснение: компании в действительности являются живыми организмами, а не машинами".

Таким образом, любые изменения, направленные на улучшение качества, будут невозможны в организации, если [1, 2]:

* нет потребности в улучшении;
* нет осознания необходимости улучшений;
* нет понимания выгод и ценностей, получаемых в результате улучшений;
* нет возможности для реализации улучшений;
* нет информации и не выработаны формы общения по вопросам улучшения;
* нет вовлеченности сотрудников и служащих в деятельность по улучшению существующего положения дел;
* неверно выбрано время для осуществления улучшений;
* нет обязательств высшего руководства по осуществлению улучшений;
* не принимается во внимание возможное сопротивление и противодействие со стороны отдельных сотрудников и служащих.

Список использованной литературы:

1. Rampersad H.K. Total Performance Scorecard, Redefining Management to Achieve Performance with Integrity. — Massachusetts: Butterworth-Heinemann Business Books, Elsevier Science, 2003. — 330 p.
2. Rampersad H.K. Total Quality Management, An Executive Guide to Continuous Improvement. — Berlin: Heidelberg, New York: Springer — Verlag, 2001. — 190 p.
3. James O'Toole. Leading change: The Argument for Value — Based Leadership. — New York: Ballantine Book, 1999. — Р. 161-164.

Kotter J. P. Leading Change. — Boston: Harvard Business School Press, 1996. — Р. 44.

4"Задачи менеджмента в XXI веке", Вильямс, Москва 2000 г.

5. Jon R.Katzenbach, "Real Change Leaders", Random House, 1996.