

Лекция №8. Организационное развитие

8.1. Ключевые понятия

Всякая организация, будучи живым организмом, зарождается, развивается, стареет и умирает. Об организационном развитии начали говорить в 40-е гг. XX в. в рамках системно-инженерного подхода. Его приверженцы считали, что организацию можно и нужно улучшать, аккуратно вмешиваясь в происходящие в ней процессы.

Организационные изменения:

- изменения одной подсистемы обязательно коснутся другой подсистемы, которую никто и не собирался трогать;
- изменения затрагивают интересы людей, в том числе и «тех, кого они и не касаются!»;
- простые решения не несут в себе долгосрочных результатов, лишь временное облегчение с последующим усложнением.

Организационное развитие понимается как:

- *изменение*, способствующее росту численности персонала или увеличению размеров организации и определяющееся *нововведениями*;
- *стратегия управленческого консультирования*, рассчитанная на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшения адаптации организации к требованиям технологии и рынка;
- *естественный процесс* качественных изменений в организации, производных от ее возраста;
- *серия запланированных систематических изменений*, внедряемых в организацию;
- *целенаправленная работа*, осуществляемая *высшим руководством* для увеличения эффективности и жизнеспособности организации посредством планируемых изменений в процессах, протекающих в ней, используя знания и методы науки о поведении и управлении.

Принципиальным является ответ на вопрос: организационное развитие - естественный процесс, подчиняющийся всеобщим законам развития, или это

произвольно протекающая работа, которую может выполнять или не выполнять высшее руководство.

Изменения и нововведения в организациях неизбежны. Но не все изменения влекут за собой преобразования или требуют их. Динамика организационных изменений различна, зависит от географии, экономического благополучия, правовой сферы, общественных отношений, климата и других переменных, не зависящих или зависящих от людей. Организация растет или сокращается, движется к благополучию или идет вразнос, сгибается под гнетом чиновничьего произвола или расцветает под «зонтиком» внимания высших должностных лиц.

Организационное развитие подчиняется тем же закономерностям, что и любое другое развитие, и характеризуется появлением нового качества в ходе функционирования всей системы, непрерывностью процесса, т.е. наличием постоянной органической связи между предшествующей и последующей стадиями развития, необратимостью процесса: появившееся новое качество уже не исчезает.

Понятие *«изменение»* подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, персонале, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим. Изменения и развитие отражают разные явления. Изменения в организациях происходят постоянно, развитие при этом может не наблюдаться.

8.2. Организационное развитие: подходы и модели

Выделяют два основных подхода к механизму и логике развития организаций: *природно-объективистский* и *субъектно-рационалистический*.

Природно-объективистский подход фокусируется на логике организационного развития, исходя из представлений об организации как о квазиприродной самоорганизующейся системе, развивающейся по неким объективным законам. «Как люди и растения, организации также имеют свой жизненный цикл. Они проходят время зеленой и гибкой юности, расцвета и сучковатой старости... Организации, как и люди, живут и развиваются по своим

внутренним психологическим законам», - отметил Дж. Гарднер (1965 г.). В рамках природно-объективистического подхода рассматриваются возраст и история организации, ее размер, характер деятельности и технологии, географическое положение, окружающая среда, человеческий фактор, организационные ценности, стиль управления.

В 60-х гг. XX в. было предложено рассматривать организацию в терминах «личности», а развитие организации стали сопоставлять с развитием человека. Если следовать логике таких рассуждений, то можно предположить, что организации в своем развитии преодолевают кризисы, переходя на новые этапы развития, достигают своего расцвета и, в конце концов, умирают.

Стадии развития организации - это периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют *циклами* или *фазами* развития организации.

Внедрение проектов развития организации без учета естественных процессов ведет к нарушению функционирования, а зачастую и к уничтожению организации. В российской литературе к приверженцам данного подхода можно отнести М.А. Иванова и Д.М. Шустермана, обозначивших четыре основных утверждения, отличающих организационное развитие от других направлений в управлении и консультировании:

- организация представляет собой открытую систему и подчиняется всем законам и принципам, характерным для других открытых систем;
- организация - развивающаяся социальная система, к которой применимы все законы и принципы групповой динамики;
- в организации всегда существуют, реализуются два вида активности: деятельность, направленная на решение базовой задачи, и активность по развитию отношений, возникающих между людьми;
- люди в организации неосознанно реализуют модели поведения, сформировавшиеся у них в семье, в первой для каждого человека организации.

Сторонники *субъектно-рационалистического подхода* исходят из утверждения, что механизмы организационного развития определяются «рациональностью» деятельности менеджеров, разрабатывающих и реализующих социальные проекты реконструкции организации. В практике описанные выше теоретические подходы используются комплексно. Действительно, жизнедеятельность организаций соответствует понятию «развитие» и требует учета естественно протекающих процессов, с одной стороны, а с другой, - это целенаправленный подход к осуществлению изменений в организации, направленный на ее улучшение.

Существуют как минимум десять моделей развития организаций, созданных в разное время (таблица 1). Все эти модели появились в США в промежутке с 1967 по 1983 гг. Каждая из моделей предлагает различные основания для изменений.

Таблица 1

Модели развития организации

Модель	Краткая характеристика
Модели развития организации в 60-е годы	
<i>Движущие силы роста</i> <i>А. Даун (1967)</i>	Разработана на примере правительственных комитетов. Три стадии: 1. Борьба за автономию (обрести законность и достигнуть «порога выживания»). 2. Стремительный рост (расширение, инновационность, креативность). 3. Замедление (уточнение и формализация правил)
<i>Управленческое участие</i> <i>Г. Линнитт и У. Шмидт (1967)</i>	Разработана на примере частного сектора. Три стадии: 1. Рождение (создание управленческих систем и достижение жизнеспособности). 2. Юность (развитие устойчивости и репутации). 3. Зрелость (уникальность, способность приспосабливаться).
<i>Стратегия и структура</i> <i>Б. Скотт (1971)</i>	Разработана на примере исторической последовательности. Три стадии: 1. Неформальная («шоу одного человека»). 2. Формализованная бюрократия. 3. Промышленный конгломерат.
Модели развития организации в 70-е годы	
<i>Эволюция и революция</i> <i>Л. Грейнер (1972)</i>	Опирается на представления о психологии развития человека. Переход от стадии к стадии осуществляется через революцию – кризис переходного периода
<i>Ментальность членов организации</i> <i>У. Торберт (1974)</i>	Опирается на представления о развитии чувства общности. Начало – индивидуальность и диффузность групп. Завершение – причастность к коллективу, чувство принадлежности

<i>Функциональные проблемы Ф. Лиден (1975)</i>	Разработана на примере решаемых проблем. Четыре стадии: 1. Адаптация и завоевание ниши (инновации). 2. Приобретение ресурсов и развитие методов работы. 3. Постановка целей и получение прибыли. 4. Поддержание поведенческих паттернов, институализация структур
<i>Организационная структура Д. Кац и Р. Кан (1978)</i>	Опирается на разработку организационной структуры. Три стадии: 1. Простые системы. 2. Устойчивая система. 3. Разработка структур конкретной организации
<i>Теория жизненных циклов организации И. Адизес (1979)</i>	Эволюционно-теологическая модель – аналог процессов в развитии биологического организма. Развитие – естественное, поэтапное, запрограммированное. Стадии – неизбежные, обязательные. Трудности: – болезни роста (незрелость компании); – организационные патологии (не преодолели болезни)
<i>Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой Дж. Кимберли (1979)</i>	Разработана на примере развития медицинских школ. Четыре стадии: 1. Выстраивание ресурсов и формирование идеологии (до создания организации). 2. Выбор «главных схем перемещения», найм персонала. 3. Формирование организационной идентичности. 4. Консервативная и предсказуемая организация

Как видно из описания различных подходов, у авторов не сложилось единого мнения ни о механизмах развития, ни о структуре, ни об источниках, ни о форме изменений. В результате такое разночтение приводит к эффекту «Вавилонской башни», когда различные аспекты развития рассматриваются с разных точек зрения и с разных оснований, из-за чего перенести эти классификации в практику представляется сложной задачей. Никто из авторов не провел полноценное и долгосрочное экспериментальное исследование для подтверждения валидности предложенных моделей. Выделение стадий развития было основано либо на различных типах уже существующих организаций, либо на устойчивых характеристиках организаций, преодолевших разные стадии развития.

Сегодня наиболее востребованной является интегративная модель (Куинн и Камерон, Миллер и Фризен), в которой по единым критериям прослеживаются все возрастные этапы развития организации от момента ее зарождения до окончательного исчезновения. Д. Миллер и П. Фризен, взяв за основу изменения в ситуации самой организации, инновациях и организационной стратегии,

выделяют пять объективных стадий развития: рождение, развитие, зрелость, расцвет, упадок. Каждый этап имеет свои объективные характеристики (таблица 2). С практической точки, для того, чтобы методы развития, внедряемые менеджерами, соответствовали уровню естественного развития организации, важно распознать в реальной жизнедеятельности организации периоды прохождения той или иной стадии.

Таблица 2

Интегративная модель

Модель	Краткая характеристика
Рождение организации	
<i>Состояние</i>	Маленькая молодая фирма Власть в руках собственника Однородная, мирная окружающая среда
<i>Организация и структура</i>	Неформальная структура Недифференцированная Централизованная власть Непродуманные методы принятия решения и передачи информации
<i>Нововведения и стратегия</i>	Множество нововведений в производственной линии Стратегия: занять свою нишу Готовность к риску
Развитие организации	
<i>Состояние</i>	Средний размер Многочисленные акционеры Разнородная и конкурентная среда
<i>Организация и структура</i>	Формализация структур Умеренная дифференциация Менее централизованная Первичное развитие методов принятия решения и передачи информации
<i>Нововведения и стратегия</i>	Расширение рынка в близлежащих областях Увеличение производства Стремительный рост
Зрелость организации	
<i>Состояние</i>	Рассеянное правление Конкурентная и разнородная окружающая среда
<i>Организация и структура</i>	Формальная бюрократическая структура Умеренная дифференциация Умеренная централизация Методы принятия решения и передачи информации как на предыдущей стадии

Нововведения и стратегия	Укрепление рынка продаж Консервативность Снижение темпов роста
Расцвет организации	
Состояние	Размер огромный Разнородная, сложная и динамичная окружающая среда
Организация и структура	Высокая дифференциация Умеренная централизация Методы принятия решения формализованы
Нововведения и стратегия	Выход на смежные рынки Высокий уровень риска Прочные инновации Стремительный рост
Спад организации	
Состояние	Занимает весь рынок Однородная и конкурентная окружающая среда
Организация и структура	Формальная, бюрократическая структура
Нововведения и стратегия	Слияние Избежание риска Низкий уровень инновации Медленный рост

На темпы «взросления» организации сильное влияние оказывает острота конкуренции на рынке. В то время как эволюционные периоды имеют тенденцию быть относительно короткими в быстрорастущих отраслях промышленности, намного более длинные эволюционные периоды сопровождают зрелые или медленно растущие отрасли. Каждая стадия содержит собственную уникальную структуру, системы и стиль лидерства. Переходы от одной стадии к другой не происходят естественно и гладко, независимо от силы и пожеланий высшего руководства.

8.3. Изменения и управление ими

Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора. Компоненты организации, подверженные изменениям: цели, люди, технология, структура.

Компоненты связаны друг с другом как попарно, так и в целом. Даже минимальное изменение в каждом из них неизбежно приводит к изменениям остальных (таблица 3). При этом разные темпы изменений могут приводить к

дисбалансу системы в целом, к напряжениям во взаимодействии компонентов, к конфликтам и кризисам. Воздействие на какой-либо компонент может осуществляться не только непосредственно, но опосредованно, через другие компоненты. Так, смена технологии ведет к смене персонала, а появление новых подразделений может привести к пересмотру целей всей организации.

Таблица 3

Компоненты организации, подверженные изменениям

Компоненты организации	Изменения
<i>Основная структура</i>	Характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования организации, характер международных операций, организация слияния, разделения,
<i>Задачи деятельности</i>	Ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появление новых рынков, клиентов и поставщиков
<i>Технология</i>	Оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы
<i>Управленческие процессы и структуры</i>	Внутреннее содержание организации, процессов принятия решений, информационных систем
<i>Организационная культура</i>	Ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства
<i>Человеческий фактор</i>	Руководство и подчинение, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе
<i>Эффективность работы организации</i>	Финансовые, экономические, социальные аспекты ее деятельности. Изменяется ее деловой престиж в глазах общественности и деловых кругов

С точки зрения руководства, изменения воспринимаются как результат смены конъюнктуры рынка, смены государственной политики, усиление или ослабление инфляции, желания владельцев компании оптимизировать производство. На них приходится реагировать, принимать соответствующие управленческие решения, оказывающие непосредственное влияние на жизнь подчиненных.

В конце 1960-х гг. У. Беннис первым использовал понятие «адаптивная организация», чтобы подчеркнуть преимущества такого менеджмента, при котором организация была бы в состоянии незамедлительно отреагировать на изменения во внешней и внутренней среде.

Часто изменения, инициируемые руководством, вызывают осознанное или неосознанное сопротивление сотрудников. Не каждый информирован так же, как и руководитель. Цели руководителя и сотрудников, как правило, отличаются. Если не проводить работу по координации целей, даже самый позитивный проект преобразований может оказаться на грани срыва.

Выбор модели для определения стратегии изменения лежит в плоскости пересечения двух факторов: технической сложности и эмоциональной вовлеченности персонала (рис.1). По мере того как растет техническая сложность нововведений и усиливается эмоциональность персонала, проблемы из разряда простых и ограниченных переходят в разряд неограниченных.

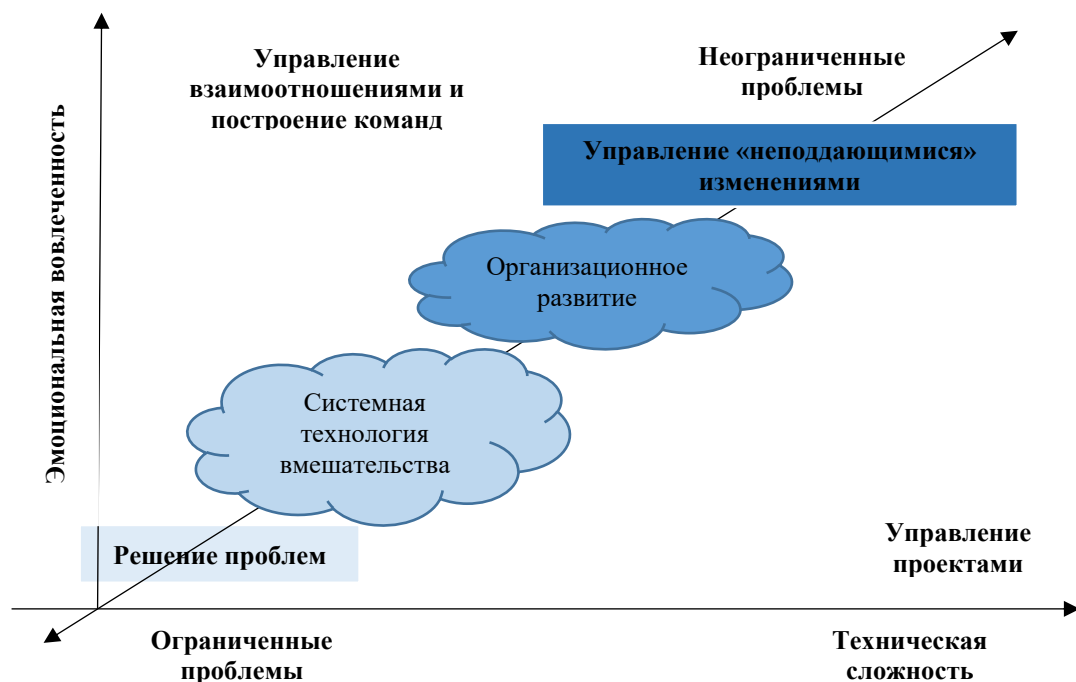


Рис.1. Модель для определения стратегии изменения

Рассмотрим принципиальные различия между ограниченными и неограниченными проблемами (таблица 4). *Ограниченными* называются проблемы, суть которых ясна, как ясно и то, к чему следует стремиться. Важно, что в решение проблемы вовлечено небольшое количество людей, и последствия решения проблемы просчитываются однозначно. Как правило, такие проблемы

возникают в технических системах. *Неограниченные* проблемы обычно связаны с людьми. Именно в этом случае трудно определить приоритеты, предсказать последствия, понять, как должна быть решена проблема, а количество вовлеченных людей не поддается реальному подсчету: одно цепляется за другое. Тогда на смену простому решению проблем или системной технологии вмешательства, исчерпавшей свои возможности, выдвигаются технологии организационного развития, процесса, имеющего начало, но не имеющего конца.

Таблица 4

Типы проблем

Ограниченные проблемы	Неограниченные проблемы
- Известно, в чем заключается существо проблемы. - Известно, что должно быть известно в подобной ситуации. - Ограниченное количество вовлеченных людей. - Ситуация может рассматриваться как автономная. - Ясные приоритеты. - Ограниченный временной масштаб. - Известно, каким должно быть решение. - Последствия решения ограничены.	- Нет уверенности в том, в чем состоит проблема. - Не известно то, что должно быть известно в подобной ситуации. - Количество вовлеченных людей велико. - Ситуация не поддается извлечению из общего контекста. - Приоритеты сомнительны. - Длительный, неопределенный временной масштаб. - Нет представления, каким должно быть решение. - Неопределенные, но серьезные последствия решения.

Выбрав модель для изменений необходимо приступить к ее реализации, принимать конкретные решения, причем ежедневно работать тактически, что означает: провести изменения в адекватные сроки; достигнуть поставленных целей; снизить сопротивление изменениям; повысить адаптацию сотрудников к ним.

Для успешного продвижения изменений в организации важно определиться с ролями. Ни один человек не может выполнить все те роли, которые необходимо реализовывать («проигрывать») в процессе изменений.

Три главных действующих лица в ситуации организационных изменений:

- *стратег*: выступает инициатором изменений;
- *проводящий*: проводит изменения;
- *подвергаемый* изменениям.

Агентов изменений всегда бывает несколько. Есть те, кто продуцирует идеи, предлагает новшества, и те, кого принято называть предпринимателями, т.е. люди, предпринимающие конкретные шаги по внедрению изменений. Агент изменений часто находится внутри организации, и в этом есть свои преимущества: он хорошо знает глубинные процессы, происходящие в организации, которые существенно влияют на внедрения изменений. Чтобы избежать сопротивления «своему», в организации часто приглашают внешнего агента изменений.

Со стратегической точки зрения, управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными, ожидаемыми для всего персонала организации, а временное отсутствие новшеств вызывало бы у сотрудников тревогу. Насчитывается пять стратегий: директивная, экспертная, переговорная, образовательная, участия (табл. 8.5). На выбор стратегии влияют: время, уровень и степень сопротивления, наличие власти у того, кто является инициатором изменений.

Таблица 5

Преимущества и недостатки стратегии изменений

Стратегия	Преимущества	Недостатки
Директивная (право менеджеров управлять изменением)	Относительно быстро осуществляется	Игнорируются взгляды и чувства участников изменения. Ценная информация может быть потеряна. Сопротивление может сорвать осуществление изменений
Экспертная (управление изменением как решение проблем)	Используется уместный опыт экспертов. Требуется относительно маленькая группа. Относительно быстро осуществляется	Участники изменений могут рассматривать проблему не только как техническую. Мнение экспертов может быть оспорено. В результате возможны сопротивления
Переговорная (достижение соглашения относительно изменения)	Подвергаемые изменению имеют право высказать свое мнение, что уменьшает возможность сопротивления	Занимает много времени, результаты могут оказаться менее предсказуемыми
Образовательная (управление изменением означает завоевание умов и сердец)	Люди привержены изменению	Занимает много времени, требует большого количества ресурсов
Участия (все вовлечены в проведение изменений)	Большая вероятность принятия изменения. Люди привержены изменению.	Относительно медленно осуществляется. Сложнее управлять изменением. Потребуется больше ресурсов

Больше возможности для
индивидуального и
организационного обучения

Процесс изменений - это длительный процесс. Поэтому руководителю постоянно приходится анализировать ситуацию, выделять *движущие* и *сдерживающие* силы и уже в зависимости от полученных в результате анализа данных применять ту или иную стратегию (таблица 6). Проводить анализ поля сил впервые было предложено К. Левиным. Идея оказалась удобным инструментарием, который успешно применяется уже более пятидесяти лет. Суть идеи в том, чтобы постоянно отслеживать основные компоненты организации и анализировать их местонахождение: сдерживают они или, напротив, ведут к изменениям.

Таблица 6

Анализ поля сил

Движущие силы	Сдерживающие силы
Недовольство персонала Внедрение новых технологий Давление со стороны топ-менеджера Жалобы потребителей Давление конкурентов	Сопротивление персонала Недостаток персонала Трудности найма обученного персонала Ограниченность финансовых ресурсов

Персонал на протяжении процессов изменений может выступать главным действующим лицом в качестве движущих и сдерживающих сил. Особая забота руководителя - переводить недовольства людей (персонала, клиентов, вышестоящих руководителей) в движущие силы изменений, расставлять приоритет. После анализа поля сил решается вопрос о скорости проведения изменений. Если надо провести изменения быстро, то все должно быть спланировано до мельчайших деталей. В этот процесс не следует вовлекать много людей, а сопротивления, неизбежно возникающие, стремиться преодолевать быстро, без обсуждений и высказывания мнений.

Если ситуация такова, что возможен медленный переход к новшествам, то вполне адекватным будет *исследовательский подход*: широкое обсуждение, проработка нескольких вариантов изменений, коллективное принятие решений. Медленная стратегия позволяет вовлекать большое количество персонала и в этом случае сопротивление не подавляется, а ослабляется за счет дискуссий, обучения, обсуждения и т.п.

Характеристика факторов, влияющих на выбор стратегии, представлена в таблице 7.

Таблица 7

Факторы, влияющие на выбор стратегии

Фактор	Характеристика ситуации	Стратегия
Безотлагательная ситуация	Сильная и значительная угроза	быстро
Степень сопротивления	Ожидается значительное сопротивление	медленно
Власть инициатора изменений	У инициатора власти больше, чем у людей, сопротивляющихся изменениям	быстро
Потребность в информации и поддержке других людей	Большая потребность в информации и поддержке других людей	медленно

Люди не заинтересовываются изменениями до тех пор, пока факторы, поддерживающие изменения, не перевесят затраты на него. Успех изменения наиболее вероятен, если:

$$A + B + C > D$$

A - уровень неудовлетворенности отдельного человека или группы тем, как «идут дела»;

B - разделяемое видение отдельного человека или группы о лучшем будущем;

C - существование приемлемого, безопасного первого шага;

D - затраты отдельного человека или группы.

8.4. Сопротивление изменениям

Индивидуальный уровень сопротивления. Причин, по которым люди сопротивляются изменениям, много. Одни из них имеют рациональное

объяснение, и их истоки можно обнаружить в прошлом человека, другие носят иррациональный, на первый взгляд, характер, истоки этих сопротивлений можно обнаружить в психофизиологических особенностях человека.

Помимо природных особенностей человека, существуют и еще вполне объективные причины, по которым отдельные люди настроены против изменений в организации. Наиболее распространенными являются причины, представленные в таблице 8.

Таблица 8

Причины индивидуального сопротивления

Причина сопротивления	Описание
Страх неизвестности	Люди не знают, что изменение будет означать лично для них и их работы
Потеря лица	Человек может потерять статус
Потеря индивидуальности	Отказ от важных символов и традиций может причинить боль
Прошлые обиды и недоверия к руководителю	Сопротивляются, если инициатива исходит от человека, с которым ранее были конфликты. Предполагают, что их хотят заставить работать больше за ту же плату
Реальные угрозы	Изменения угрожают интересам человека
Обучение новому	Обучение требует сознательного усилия, что менее комфортно, чем работать «по старинке»

По отношению к изменениям людей можно разделить на две большие группы: адаптеры и инноваторы. Ярко выраженные типы М. Киртон назвал суперадаптер и суперинноватор (таблица 9).

Таблица 9

Адапторы и инноваторы (М. Киртон)

Суперадаптер	Суперинноватор
- Характеризуется точностью, надежностью, конформизмом, методичностью, благоразумием. - Ищет решение проблем проверенными и понятными путями. - Решает проблемы путем внесения улучшений и повышения эффективности. - Редко нарушает правила, обеспечивает стабильность в группе.	- Выглядит как недисциплинированный человек, мыслит неординарно, подходит к задачам с неожиданных позиций. - Ставит под сомнения базовые положения, включая общепринятые. - Решает задачи, заново определяя их или даже изменяя их условия. - Часто бросаю вызов правилам, служит катализатором в сложившихся группах, слывет колючим, разрушителем.

- Изредка генерирует вполне умеренные безопасные идеи, ориентированные на постепенное воплощение. - Предлагает решения, которые вписываются в существующую парадигму и приемлемы для большинства.	- Генерирует множество идей, в том числе и такие, которые выглядят рискованными, неуместными, неразумными. - Предлагает решения, которые не вписываются в существующую парадигму, не являются приемлемыми для большинства, по крайней мере становятся таковыми не сразу
--	--

М. Киртон провел обширные исследования и показал, что распределение между адаптерами и инноваторами никак нельзя назвать равномерным. Как и следовало предположить, адаптеров больше, что неудивительно: ведь стремление к стабильности и определенности гораздо чаще встречается в человеческом сообществе. Неравномерно распределяются эти типажи и среди представителей различных профессий (таблица 10).

Таблица 10

Индикатор Киртона (пределы от 45÷146)

Индекс	Профессия	Соответствие
80–90	Менеджеры отделений банков, гос. чиновники, бухгалтеры, управляющие производством, управляющие предприятиями, аудиторы, инженеры-эксплуатационники, программисты	«Отслеживайте дела ежедневно»
91	Секретари (женщины)	«Собираетесь ли вы реализовывать эти идеи»
94–97	Преподаватели (в целом)	
95–97	Менеджеры (в целом), инженеры	
95–96	Население в целом	
101–103	Менеджеры в области исследований	«Как мы можем реализовать лучшие идеи»
104–110	Специалисты по маркетингу, финансам планирования	
112–115	Менеджеры в области исследований (члены команд, занимающихся специальными проектами)	«Развитие полезных идей»

Групповой уровень сопротивления. Группа имеет свой характер, историю, жизненный цикл, поэтому в ней происходят процессы, свойственные отдельным людям, и процессы, характерные именно для группы. Наиболее распространенные причины группового сопротивления представлены в таблице 11.

Таблица 11

Причины группового сопротивления

Причина сопротивления	Описание
Неожиданность	Воспринимаются как нападение или ловушка
Потеря контроля	Люди чувствуют, что изменения «делаются над ними», а не «делаются ими»
Реальные угрозы	Изменения угрожают интересам группы
Производственные условия	Плохо определены задачи, недостаточное понимание общих задач
Взаимоотношения с руководством	Недостаточное доверие и уважение к руководителям

Необходимо ли, чтобы каждый член организации был согласен с изменениями? Конечно, нет, однако должна быть достигнута приемлемая для введения новшеств степень согласия. Любая группа в процессе грядущих и реально протекающих изменений будет расслаиваться; будут выделяться отдельные личности, которые займут соответствующее место. Активность начнет проявляться в разных действиях: активных «за», активных «против», остальные составят некую массу, именуемую иногда «болотом». Люди, занимающие эту выжидательную позицию, будут склоняться в ту или иную сторону в зависимости от ситуации.

Организационный уровень сопротивления. Сопротивление возможно и на высшем организационном уровне (таблица 12).

Таблица 12

Причины организационного сопротивления

Причина сопротивления	Описание
Угрозы властной структуре	Особенно опасно, когда вовлечен весь персонал. Групповые решения имеют тенденцию ограничивать влияние менеджеров
Инертность организационной структуры	Структуры существуют для того, чтобы сохранять стабильный паттерн взаимодействий между людьми. Чем выше степень организованной структуризации, тем больше организация предрасположена оказывать сопротивление

Инертность организационной культуры	Отказ от прежних символов, традиций, мифов может рассматриваться как крушение жизненных смыслов
Системные взаимоотношения	Сложно внедрить изменения в одну подсистему, не затрагивая остальные

Перечислим несколько *условий*, при которых *сопротивление будет меньше*:

- все сотрудники ощущают, что проект изменений их собственный, а не привнесенный кем-то извне;
- проект имеет поддержку со стороны основных руководителей системы;
- сотрудники рассматривают изменение как возможность сокращения, а не увеличения их нынешней «ноши»;
- проект соответствует ценностям и идеалам, которые разделяют участники;
- программа предлагает некий новый опыт, который интересует участников;
- участники ощущают, что никто не вмешивается в их автономию и безопасность;
- участники привлечены к диагностике проблем организации, почувствовали важность изменений;
- проект был принят в виде общего группового решения;
- разработчики изменений могут провести дискуссию с оппонентами, выяснить обоснованные возражения и снять возможные опасения участников;
- проводятся меры по получению обратной связи о восприятии проекта, его целей и задач;
- участники доверяют и поддерживают друг друга;
- проект остается открытым для изменений на тот случай, если проявятся негативные стороны.