**Лекція 18. Поняття змін у роботі керівника**

Сьогодні багато організацій перебуває в стані постійних змін.

Готовність до роботи в умовах змін можна трактувати як стан особистості, яка має відповідні знання, уміння, спрямованість. Відносини, які визначають структуру готовності керівника, працівників до роботи в умовах змін, грунтуються на безпосередньому емоційно-пізнавальному ставленні до професії (інтерес), що переходять у спрямованість особистості на новий вид діяльності. Структура спрямованості особистості є підгрунтям формування готовності до роботи в умовах змін.

Загальна спрямованість - це поняття, яке об’єднує сукупність потреб, установок, інтересів, цілей, схильностей, ідеалів і переконань. Позитивне ставлення до змін, впровадження нового (інновацій) виявляється в безпосередній зацікавленості в отриманні нових знань і вмінь, в їхньому викорстанні на практиці. Зміни в професійній діяльності керівників, працівників пов’язані з поглибленням наукової основи, системного бачення, впровадження нових технологій управління, активізацією особистості тощо.

Керівники постійно мають справу зі змінами: нова культура, нова робота, нові ринки тощо. Різкі зміни створюють відчуття невпевненості, вселяють сумніви в собі та навіть страх. Враховуючи досвід, будь-які незначні зміни можуть мати серйозний вплив на стан особистості. Якщо врахувати поточні складнощі роботи, постійний величезний обсяг нової інформації та швидкі зміни, то логічно припустити, що менеджери та працівники, якими вони керують, повинні вміти швидко адаптуватися до змін і нового.

Керівник компанії має бути ініціатором, а головне, гарантом серйозності змін. Поведінку, яку він хоче отримати від своєї команди, йому доведеться освоїти та демонструвати самому. Для цього варто визначити, що треба змінити в самому собі, виявити та максимально зробити те, що можливо.

Коли менеджери не гнучкі, не готові до змін у своїх діях, вони обмежують свої можливості ефективно реагувати на зміни, які

відбуваються. Вони заважають або обмежують адаптивність своїх колег і підлеглих.

У науковій літературі використовують таку характеристику особистості, як пластичність, яка визначає здатність людини у визначений час адекватно адаптовуватись, тобто змінюватись у відповідь на значні зміни внутрішніх і зовнішніх чинників.

Пластичність особистості впливає на сприйняття змін і його реакцію на ці зміни. Працівники, менеджери, в яких пластичність низька, зазвичай чинять сильний опір організаційним змінам, навіть у тому випадку, якщо ці зміни спрямовані, наприклад, на підвищення якості трудового життя цих людей.

Керівникові як лідеру треба вміти розпізнавати реакції своїх працівників на зміни і відповідно їм допомагати зробити неминучий перехід. Якщо вчасно усвідомити, надати необхідну підтримку, співробітникам буде простіше прийняти зміни.

Незалежно від причин (економічних, політичних, технологічних, культурних, соціальних) темп і масштаби змін завжди породжують бурю різних емоцій у людей у середині організації та за її межами. Розмаїття почуттів і емоцій - страх, невпевненість, незахищеність, розчарування, невдоволення, злість, смуток, депресія, почуття провини, недовіра, відчуття несправедливості та зрадництва - можуть серйозно ускладнити просування в напрямі змін.

Крім того, самі лідери схильні до подібних реакцій. У хаосі змін багато з них приділяють менше уваги організаційним процесам, ніж це потрібно. Вони забувають про емоційний аспект змін, які відбуваються: прикрощі, які вони можуть викликати, почуття надії та прагнення людей до пізнання нового.

Працівники по-різному сприймають очікувані зміни і по-різному на них реагують. Тому лідеру колективу не варто розраховувати на те, що підлеглі, колеги, начальники чи інші дійові особи в середині організації та за її межами будуть дотримуватися тих самих поглядів на зміни, що й він - швидше за все, вони будуть діяти, враховуючи власні оцінки та судження.

Типові реакції працівників на впровадження змін:

* задоволеність змінами;
* бажання стрімголов кинутись вперед, не замислюючись про те,

які вимоги до них пред’являє сам процес змін;

* переживання та сумніви;
* незадоволеність, опір змінам;
* відстоювання колишньої моделі поведінки через брак досвіду або практичних навичок;
* пасивна поведінка.

Завдання менеджера в умовах змін полягає в тому, щоб розпізнати різні моделі поведінки навколишніх у перехідний період і відповідно на них вплинути, давши кожному індивідууму можливість мінімізувати вплив несприятливих чинників і рухатися вперед у постійно змінюваному робочому оточенні.

Оцінка того, що відбувається із працівниками в період змін, передбачає проведення менеджером спостереження за двома найважливішими аспектами:

1. готовністю до прийняття змін (відкритістю і бажанням пізнавати нове). Потужні зміни додають в загальне рівняння емоційну змінну. Коли відбуваються значні зміни, це свідчить: те, що раніше вважалося цінним і нормально працювало, несподівано поставлене під сумнів або зовсім зникло. Щоб прийняти зміни, треба змиритися з тим, що певні аспекти існуючої раніше системи безповоротно зникають. Зазвичай, буває дуже складно прийняти щось нове саме з тієї причини, що і до цього все дуже добре виходило. Те, що успішно було освоєно у минулому, доводиться міняти, і вгадати момент, коли це потрібно зробити, практично неможливо;
2. здатністю до змін (умінням вивчити нове в потрібному обсязі). Успіх у житті залежить від здатності осягати нове. Це розвиває здібності до змін. Дослідження життя особливо успішних людей говорять про те, що вони завжди отримують для себе щось нове і корисне при зіткненні з черговим випробуванням, що в цьому існує певна закономірність; вивчення нового стає для них нормою, вони з великим ентузіазмом готові вчитися й отримувати нові знання.

Необхідність вироблення готовності та адаптації до змін виникає через:

* частотність: менеджери постійно мають справу зі змінами;
* персоналізацію: керівник на своєму досвіді повинен знати, як реагувати на зміни, перед тим як допомагати іншим пройти через це;
* рольову модель: під час змін працівники орієнтуються на своїх

лідерів і покладаються на них;

* успішність: готовність та адаптивність важлива для лідерської

ефективності та успіху, особливо в періоди змін.

На жаль, розуміння того, що здатність до осягання нового є найважливішим життєвим навиком, не полегшує реалізацію цього принципу на практиці.

Насправді дії, які не відповідають усталеній моделі поведінки, зазвичай призводять до короткострокового зниження продуктивності. Первісні спроби випробувати нову модель поведінки виявляються не настільки успішними, як дії, звичні в минулому. Працівники не дуже охоче піддаються змінам; у них виникає відчуття, що їхня поведінка буде виглядати не надто гідною в очах навколишніх.

* 1. Види реакцій працівників на зміни в організації

Працівники, менеджери у процесі впровадження змін проходять такі етапи.

1. Спротив.
2. Роздуми.
3. Підготовка.
4. Дії.
5. Збереження змін.

*Виділяють* чотири типи реакцій працівників на зміни *в організації:*

1. консерватор;
2. пораженець;
3. позер;
4. учений.

На рис. 8.1 зображено взаємозв’язок між прийняттям змін і здатністю до них, що дає змогу визначити, на якому етапі в цей момент є працівники в організації.

Усі реакції працівників на зміни розподіляють так:

* початкові реакції на зміни в кожній з описаних груп;
* процес переходу та відчуття стосовно
* невизначеного майбутнього.

Висока

Здатність

до

змін

Низька ◄ Прийняття змін ► Висока

Рис. 8.1. Модель реакції на зміни

На рис. 8.2 зображено найбільш ймовірні початкові реакції працівників на зміни в кожній з описаних груп.

|  |  |
| --- | --- |
| Консерватор | Учений |
| Пораженець | Позер |

Висока

Здатність

до

змін

Низька ◄ Прийняття змін ► Висока

Рис. 8.2. Початкова реакція працівників на зміни

Варто виділити такі початкові реакції працівників на зміни.

1. Реакція консерватора. Консерватори прагнуть уникати змін. Вони відчувають, що знайоме та звичне може піти, і це приводить їх у неспокійний стан. Вони звинувачують свою організацію в

|  |  |
| --- | --- |
| Відмова від дій і/чи | Конструктивне |
| праця на зношення | дослідження |
| Консерватор | Учений |
| Відступлення чи | Помилкова |
| апатія | бравада |
| Пораженець | Позер |

прагненні зіпсувати те, що так добре працювало раніше, намагаються виявити особливої активності, поки не з’явиться їхній безпосередній начальник (лідер). Відповідно, вони уникають будь-яких ризиків. Зазвичай вони продовжують наполегливо працювати, але дуже погано навчаються через те, що здебільшого покладаються на раніше освоєні стратегії та принципи роботи.

1. Реакція пораженців. Працівники з цієї групи часто скаржаться на брак сил і депресію. Легко помітити, що вони намагаються відійти від всього того, що відбувається навколо. Оскільки більшу частину своєї енергії вони витрачають на те, щоб не надто замислюватися над тим, що відбувається, їм важко осягати те, що потрібно для виживання в новому оточенні. Водночас їхнє негативне мислення може стати заразливим і знизити пізнавальні здібності навколишніх.
2. Реакція позера. Цей тип реакцій і стиль поведінки дуже стійкий, прив язаний до особливостей натури, характеру та особистого досвіду людини. Позери демонструють ту саму модель поведінки протягом тривалого часу і в різних ситуаціях. Люди з цієї групи високо оцінюють свої можливості, впевнені, що впораються з будь-якими змінами, і завжди готові йти вперед. Однак професійні навички та здатність до самоконтролю не відповідають рівню їхнього ентузіазму та самовпевненості. Вони прагнуть займати впливові помітні посади, але можуть скерувати організацію в неправильному напрямі.
3. Реакція вченого. Люди з цієї групи відчувають напруження і тиск, які виникають від процесу змін, але здатні керувати своєю долею. У складних і невизначених ситуаціях вони знаходять нові можливості для розвитку, опираються труднощам. Вони прагнуть заповнити свої недоліки через постійне навчання. У більшості організацій такі люди завжди в центрі уваги, коли настають зміни. Якщо ж щось пригнічує готовність до навчання і змін, то для них існує ризик «перегоріти» на роботі. Лідери можуть пред’являти до них підвищені вимоги, давати їм практично будь-які завдання.

Завдання керівника як лідера не тільки допомогти своїм працівникам вижити в часи змін й сприяти їхньому успіху. Це завдання може здатися непосильним, однак шанси на його виконання значно збільшаться у випадку розуміння того, як кожна з розглянутих груп реагує на невизначеність у найближчому майбутньому (рис. 8.3).

Висока

Здатність

до

змін

Низька ◄ Прийняття змін ► Висока

Рис. 8.3. Відчуття працівників щодо  
невизначеного майбутнього

Консерватори зазвичай не прагнуть і не можуть зробити потрібний перехід, але вони, того не усвідомлюючи, здебільшого мають прихований потенціал, який дає змогу їм успішніше впоратися зі змінами. У випадку їхньої підтримки на початковому етапі, зазначивши шлях до розкриття свого потенціалу, то ця група благополучно мине перехідний період і допоможе всій організації.

Пораженці вважають, що вони не зможуть подолати перехідний період. Їхня здатність впоратися з цим завданням досить сильно обмежена, а страх і пасивність зводять нанівець усі спроби. Керівникові не варто судити їх надто суворо або діяти поспішно. Працівники з цієї групи вміють відновлюватися до нормального стану і приймати зміни належно. Проведення тренінгів і підтримка - дістануть для них базою, яка потрібна для активнішої участі в процесі змін.

Позери, як завжди, демонструють більшу готовність і бажання зробити перехід, ніж насправді здатні. Самовпевненість і бурхлива енергія створюють в очах навколишніх образ ідеального співробітника. На жаль, цей поверхневий образ у поєднанні з обмеженими здібностями до пізнання нового становлять певну небезпеку для організації. Позери схильні вводити лідерів в оману щодо своїх можливостей, тому потрібно звернути увагу на їхні

|  |  |
| --- | --- |
| Неспокійність | Оптимізм |
| Консерватор | Учений |
| Депресія | Безпечність |
| Пораженець | Позер |

реальні успіхи і на те, що про них говорять навколишніх. Навіть за цих умов вони можуть розвиватися дуже повільно. Найліпший вихід - протиставити їхнім недолікам конкретні факти, дати їм відчути відповідальність за свої дії.

Учені не тільки здатні, а й готові успішно пройти перехідний період. На цьому етапі вони можуть стати союзниками. Якщо схилити учених до того, щоб вони передали свої погляди і здатність до навчання іншим групам, то це може означати успішніший перехідний період для організації загалом.

У періоди реструктуризації в організації у поєднанні зі скороченням штату розуміння чотирьох типів реакцій працівників на зміни допоможуть керівникам зробити кроки в потрібному напрямі, виробити стратегію допомоги працівникам, які страждають від нездатності виживати у важких ситуаціях (зазвичай це стосується консерваторів і пораженців). Хоча розподіл працівників за цими групам варіюється, з плином часу поєднання двох груп може мати особливо негативні наслідки для організацій, які проходять або тільки що закінчили період скорочення штату. У таких ситуаціях близько 60% співробітників можуть бути в групах консерваторів і пораженців. Якщо більшість з них належить до групи консерваторів, то в процесі змін вони брати участь не будуть, проте є шанс змінити ситуацію. Якщо більша частина належить до групи пораженців, то стан справ стає нерадісним. У цьому випадку завдання лідера під час скорочення штату полягатиме в тому, щоб не занадто сильно давити на працівників і вони не перетворились з консерваторів у пораженців. Щодо решти працівників, то 15% зазвичай є позерами, а близько 25% співробітників зачисляють до групи учених. Складність полягає в тому, щоб чітко розпізнати учених і не переплутати їх із позерами, оскільки їхні реакції можуть виглядати подібно.

У процесі змін організація може сприяти працівникам так:

* пораженцям, які відчувають себе втомленими та безсилими, треба дати змогу розвиватися на поточній позиції, а не посилено підштовхувати їх на нову посаду. Крім того, їм потрібна підтримка начальства та колег, які зможуть їх заспокоїти;
* консерваторів, які недооцінюють свої сили та надмірно турбуються про слабкості, потрібно акуратно навчати новим ідеям, не перестаратися, дати їм змогу без ризику випробувати те, чому їх навчають, запропонувати позицію, що розвиватиме їхні навички, і заохочувати їхні досягнення;
* позерам, які переоцінюють свої сильні сторони і недооцінюють свої слабкості, варто регулярно й об’єктивно давати оцінку щодо їхні дій, потрібно більше зосередитися на саморозвитку, а не на активних діях;
* ученим, які можуть точно оцінити всі свої сильні й слабкі сторони, потрібні значущі, розвиваючі завдання разом із нагородою і підтримкою за головну роль, яку вони відіграють у період проведення змін. Також їм треба відчувати деяке задоволення від розуміння того, що вони займають ключові позиції.

У табл. 8.1 подано опис найбільш характерних реакцій працівників з кожної групи.

Таблиця 8.1

Ставлення працівників до ризику в період змін

|  |  |
| --- | --- |
| Групи  працівників | Дії груп у випадку впровадження змін |
| Пораженці (відступ і апатія) | Перебувають у безрадісному або депресивному стані; відчувають неспокій; втомлюються і втрачають сили; шукають підтримку і розраду; покладаються на оточуючих; дивляться і чекають; бояться можливих помилок; потребують відчуття стабільності; блокують стресові зміни; уникають спірних ситуацій; займаються тим, що простіше вдається; уникають ризикованих дій; чекають, коли все повернеться до норми; поводяться пасивно-агресивно; шукають полегшення, а не шляхів вирішення нових завдань; намагаються не думати про те, що може трапитися; скаржаться і звинувачують інших; замикаються і відмовляються пізнавати нове; роблять вигляд, що дуже зайняті; співчувають тим, хто поводиться так само; пропонують рішення, які гальмують процес; стають схильними до шкідливих звичок (куріння, алкоголь, переїдання) |
| Консерва­  тори  (вірність  традиціям) | Зляться; відчувають незручність через те, що тепер цінністю володіє інша модель поведінки; покладаються на колишні уміння і досягнення; бояться стати жертвами змін; відчувають провину, якщо їм вдається пережити зміни, а іншим - не вдається; не схильні робити те, що може привести до невдачі; не мають активного бажання шукати нову роботу; визнають необхідність змін, але не прагнуть змінювати власну поведінку |

закінчення табл. 8.1

|  |  |
| --- | --- |
| Групи  працівників | Дії груп у випадку впровадження змін |
| Консерва­  тори  (вірність  традиціям) | Працюють ще ретельніше, ніж раніше; уникають будь-яких ризиків; намагаються «не висуватися», поки все не прийде до норми; погоджуються з необхідністю змін, але не знають, як їх прийняти; працюють на зношення, щоб виправдати свою професійну придатність; відмовляються від завдань, які дають змогу навчитись чомусь новому |
| Позер  (надлишок  оптимізму,  недолік  результатів) | Цілком готові до майбутніх змін; хочуть якнайшвидше зробити перехід; не розуміють і не відчувають неспокою навколишніх; готові зробити що-завгодно; впевнені у своїй здатності впоратися з будь-якою ситуацією; відчувають невеликий дискомфорт через невизначеність; дратуються, коли бачать, як інші скаржаться на свою долю; прагнуть швидких рішень і великих звершень; діють агресивно; ставляться до справи прагматично, але не завжди ухвалюють правильні рішення; позиціонують себе як «світло в пітьмі», але в підсумку стають некорисливими; схильні вводити в оману своє начальство; не враховують ті складнощі, які чекають їх попереду; переоцінюють свої сильні сторони і не помічають свої слабкості; прагнуть зайняти впливові посади; висловлюють розчарування щодо до нерішучості навколишніх; підштовхують до активних дій інших людей; відводять в неправильному напрямі людей з групи пораженців |
| Вчені  (конструк­  тивний  розвиток) | Відчувають напругу, занепокоєння, але не упускають нових можливостей; сприймають невизначеність як можливість для саморозвитку; реалістично оцінюють свої сили; керують своєю долею і самі створюють своє майбутнє; не бояться помилитися; поводяться обережніше, ніж зазвичай, але готові йти вперед; тримаються позитивно, без зайвого оптимізму; знаходять позитивні сторони в несприятливих ситуаціях; ставляться до труднощів з гумором і використовують його як інструмент для сприяння навколишнім; готові перенести певний дискомфорт заради того, щоб випробувати щось нове; заповнюють прогалини у своїх знаннях; вирішують проблеми, а не перекладають їх на навколишніх; постійно прагнуть отримати новий досвід |