

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА  
БОБЕРСЬКОГО  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Стахів І. М.**

**ЛЕКЦІЯ № 9**

**Стратегії організаційних змін**

з навчальної дисципліни

**«Стратегічний менеджмент»**

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”

спеціальності 073 „Менеджмент”

рівень вищої освіти – бакалавр

## Тема 9. Стратегії організаційних змін

1. Подолання опору змінам.
2. Стратегії здійснення змін.
3. Стратегічний континуум.
4. Вибір стратегії.
5. Ситаційні фактори.
6. Вигоди для менеджерів.

### 1. Подолання опору змінам

Люди в організації (принаймні деяка її частина) чинять опір змінам. Проте проведення обраного стратегічного курсу передбачає, як правило, проведення масштабних організаційних змін, наприклад, реінжиніринг бізнес-процесів, перетворення організаційної структури, зміни культури, неминуче наступні за корекцією місії і цілей організації, введення нових методів контролю і багато іншого, тобто серйозних, часто всеосяжних змін. Перш ніж здійснювати такі зміни, необхідно розібратися з причинами опору змінам та розробити систему заходів для їх подолання.

### Причини опору змінам

В опорі змінам немає нічого дивного і тим більше патологічного: більшість людей побоюються революційних ломок звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як треба здійснювати стратегію. Групи, поставлені перед необхідністю змін, стикаються з перспективою зміни неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів. Отже, вони легко реагують на заклики до опору змінам. Опір змінам з боку індивідів і груп нерідко може бути єдиною, але потужною стримуючою силою. Загроза з боку цієї сили залежить від різних причин, але головними є структура і культура організації - організаційний дизайн. Ієрархічно влаштовані лінійно-функціональні структури, властиві бюрократичним організаціям, можуть володіти достатніми засобами подолання опору стратегічним змінам, щоб взагалі не звертати на цю проблему уваги. Важко, наприклад, уявити яке-небудь значуще опір змінам в армійському полку, коли зміни проводяться за наказом згори.

Однак такого роду ситуації швидше виняток, ніж правило. Тому в більшості організацій, незалежно від їх розміру, доводиться вживати заходів і враховувати наслідки опорів та шляхи їх нейтралізації для того, щоб зміни були ефективними.

Егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди чинять опір змінам на рівні організації. Це пов'язано з тією або іншою мірою егоїзму, властивої кожній людині: люди внаслідок своєї людської природи ставлять свої власні інтереси вище інтересів організації. Така поведінка внаслідок його універсальності і природності не дуже небезпечно, однак

його розвиток може привести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна не могло бути здійснено.

Неправильне розуміння цілей стратегії зазвичай виникає із-за того, що люди не в змозі оцінити наслідків здійснення стратегії. Часто причиною тут є відсутність достатньої інформованості щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низька.

Різна оцінка наслідків здійснення стратегії пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери і службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії як для організації, так і для внутрішньоорганізаційних груп. При цьому "стратегі" часто вважають, що службовці бачать переваги реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожен володіє відповідною інформацією, щоб переконатися в перевагах як для організації, так і для кожного службовця від реалізації стратегії.

Низька терпимість до змін. Деякі люди володіють низькою терпимістю до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть навчитися необхідним новим навичкам або новій роботі. Таке опір найбільш характерно для випадків впровадження нових технологій, нових методів продажу, нових форм звітності і т. п.

## **2. Реакція на опір стратегічним змінам**

Міцно укорінена традиція розглядати відносини людей до стратегічних змін в термінах силового поля - тільки в категоріях "за" або "проти", "прогресистів" і "ретроградів" - поганий помічник у осмисленні шляхів подолання опору і часто є свідченням слабкої стратегічного менеджменту в корпорації. Але як і в інших випадках слабого менеджменту, можна запропонувати загальні принципи його поліпшення, які стають практичною програмою дій після обстеження конкретної ситуації.

Коли менеджер стикається з поведінкою, яке йому видається опором здійсненню стратегії, він повинен розібратися в різних варіантах і нюансах такої поведінки. Для цього корисно виявити форми опору на наступних організаційних рівнях: організаційний рівень; рівень групи; рівень індивіда.

Розуміння того, на якому рівні виникає опір і чим воно характеризується, дозволить менеджеру спрямувати зусилля в потрібному напрямку. Розглянемо особливості опору на цих рівнях.

**Організаційний рівень.** На цьому рівні структурні та культурні фактори можуть сприяти широкому розповсюдженню опору: або застарілі системи не в змозі впоратися з швидкими і радикальними стратегічними змінами, або, наприклад, агресивні стратегії маркетингу видаються неприйнятними для громадської організації. Існуючі структура і культура не можуть пристосуватися до нових стратегічних вимогам і не бажають змінюватися самі. Це пов'язано з тим, що культурні та структурні зміни можливі тільки на тривалому інтервалі часу і вимагають великих витрат людських ресурсів. Один із шляхів зменшення опору - це системний підхід до зміни. Однак складність тут полягає в тому, що для розуміння

поведінки організації як системи необхідно враховувати поведінку всіх взаємопов'язаних субсистем, таких як фінанси, виробництво, збут і постачання, людські ресурси і багато іншого. Системний підхід, таким чином, передбачає розгляд організації як єдиного цілого, виявлення взаємозв'язків між різними частинами системи шляхом, наприклад, зміни ієрархічного порядку прийняття рішень або шляхом забезпечення якогось рівноваги між соціальною та технічною частинами системи. Це дозволить надалі успішно здійснювати стратегію.

**Рівень групи.** При проектуванні здійснення стратегії необхідно мати на увазі, що корпорація як система складається як з формальних груп (управлінь, відділів, секторів тощо), так і неформальних, наприклад "ветеранів" організації або активних користувачів Інтернету. Широке висвітлення стратегічного задуму і консультації перед здійсненням стратегії (ідеально - на стадії планування) можуть допомогти зменшити опір з боку груп і виявити, що ж дійсно турбує людей у запропонованій стратегії. Для цього може знадобитися передача (в порядку зворотного зв'язку) результатів організаційної діагностики тим підрозділам і групам організації, яких зачіпає стратегічне зміна, проведення семінарів і дискусій, в яких брала участь група, організація нової інформаційної мережі, щоб кожен міг отримати інформацію про те, що відбувається, і мав можливість висловити свої сумніви. Залучення на свій бік впливових і авторитетних неформальних груп в організації надає позитивний вплив також і на рівень індивідуального опору змінам.

**Рівень індивіда.** Формальні і неформальні групи, до яких належать працівники, які дотримуються певних поглядів щодо стратегії, вирішальним чином впливають на позицію індивіда - члена групи, яку він буде займати і відстоювати при проектуванні і проведенні стратегічних змін. Однак якщо референтна група (тобто така, норми і цінності якої індивід поділяє та підтримує перспективу зміни, деякі співробітники можуть таїти в собі своє особисте занепокоєння щодо впливу зміни на їх майбутнє становище в організації, можливостей кар'єри, реалізації прагнень і перспектив підвищення по службі. Щоб допомогти співробітнику придбати нове розуміння того, що відбувається і переглянути своє ставлення до зміни, найчастіше потрібна індивідуальна робота з ним по роз'ясненню вигод і переваг, які він отримає в результаті реалізації стратегії. Така робота повинна привести до зміни поведінки співробітника. Правильно організована процедура роз'яснення передбачає чітке усвідомлення менеджером того, що саме він намагається змінити у поглядах конкретного співробітника і чому це необхідно. Спроби примусити когось змінити в собі щось, принципово суперечить його характеру, так і властивостями його особистості, приречені на провал. Дійсно, якщо в один прекрасний момент менеджер виявляє, що намагається домогтися персональних змін такого роду, йому слід переглянути саму природу того, зміни, в яку він залучений. Часто буває, що опір, не будучи симптомом чого-небудь, що потрібно виправити, зменшити або подолати конкретному співробітнику, може мати серйозне підґрунтя і вказувати на суттєві вади і неадекватність запропонованої стратегії. Можуть виникнути ситуації, коли менеджеру необхідно буде боротися з опором зміни методами, які знаходяться в протиріччі з певними взаєминами між співробітниками, практикою взаємовідносин у виробничій діяльності і в управлінні навчанням і розвитком. Однак якщо такі підходи стануть звичною реакцією менеджера на явний опір зміні, найімовірніше, проблема полягає не просто в опорі на індивідуальному чи груповому рівні.

Це останнє зауваження висуває на перший план ще одну рекомендацію - про те, як реагувати на опір. Те, що представляється як опір конкретного зміни - на будь-якому рівні - може не завжди бути центральною проблемою. Рух у напрямку до більш динамічних і органічних форм організації, до мережевих організацій, організацій у формі рухомих альянсів і відхід від статичних і ієрархізованих лінійно-функціональних структур часто є складовою частиною стратегії корпорації. В цих умовах менеджерам доведеться стикатися з постійним "бурлінням" і зіткненням інтересів, породженим різноманітністю і гнучкістю. Це напруга і "політиканство" не є ознаки поганого функціонування - вони притаманні самій природі життєдіяльності сучасної організації.

Піддається чіткому розпізнаванню опір реалізації стратегії зустрічається не так вже часто. Набагато частіше виникає необхідність мати справу з потенційними конфліктами і "тупиковими ситуаціями" на всіх рівнях. Вони виникають внаслідок того, що різні групи намагаються відстояти свої власні інтереси, використовуючи в цих цілях сам процес зміни. Це може приймати форму опозиції по відношенню до конкретного зміни. По суті ж зміни є осередком постійних і неминучих напруг і відмінностей між окремими особами, організаціями, групами і підрозділами. Проблеми, з якими доводиться стикатися, що лежать в їх основі конфлікти, які доводиться залагоджувати менеджеру, можуть мати мало спільного з пропонованих конкретним зміною. Інтерес і ентузіазм людей по відношенню до запропонованої стратегії може бути більшою мірою пов'язаний з особистими вигодами, які вони бажали б отримати, ніж з тими явними, які має принести зміна.

Менеджери повинні з обережністю підходити до різних реакцій на зміни і до явного опору. Витоки опору окремого співробітника можуть перебувати на рівні організації, групи або особи. Важливо також дослідити, в якій мірі опір пов'язано безпосередньо зі зміною. Може бути, воно просто є способом вираження інших конфліктів і напружених відносин. Ситуацію необхідно оцінювати глобально з урахуванням усіх факторів.

### **3. Методи подолання опору змінам**

Яким чином розробити стратегію подолання опору змінам? Як правило, відповісти на це питання непросто. Насамперед тому, що немає двох повністю тотожних організацій, так не існує універсальних правил подолання опору. Як зазначають Дж. Коттер і Л. Шлезінгер, багато менеджери недооцінюють не лише розмаїття, з яким люди можуть реагувати на зміни в організації, але і те, який позитивний вплив ці зміни можуть впливати на окремих людей і колективів. Однак все-таки існує ряд досить універсальних методів подолання опору стратегічним змінам. Тут ми розглянемо дві групи методів, запропоновані Е. Хьюзом, Дж. Коттером і Л. Шлезінгером.

Хьюз виділяє вісім факторів подолання опору змінам.

Фактор 1. Розуміння причин поведінки особистості в організації:

о приймати в розрахунок потреби, схильності і надії тих, кого зачіпають зміни;

о демонструвати отримання індивідуальної вигоди.

Фактор 2. Значення авторитету керівника:

- о достатній авторитет - формальний або неформальний;
- о достатні владу і вплив.

Фактор 3. Надання інформації групі:

- о відповідна інформація, що відноситься до справи і досить важлива.

Фактор 4. Досягнення загальної згоди:

- о загальне розуміння необхідності змін;
- о участь в пошуку і трактування інформації.

Фактор 5. Почуття приналежності до групи:

- о загальне відчуття причетності до змін;
- о достатня ступінь участі.

Фактор 6. Авторитет групи для її членів:

- о узгоджена групова робота для зниження протидії.

Фактор 7. Підтримка змін лідером групи:

- о залучення лідера в конкретній робочій обстановці (без відриву від безпосередньої роботи).

Фактор 8. Інформованість членів групи:

- о відкриття каналів зв'язку;
- о обмін об'єктивною інформацією;
- о знання досягнутих результатів зміни.

Розглянемо зміст цих факторів докладніше.

Розуміння причин поведінки особистості в організації.

Поведінка та схильності особистості в організації є наслідком взаємодії матеріального становища особистості та її соціальної ролі в організації. При будь-яких змінах необхідно приймати в розрахунок потреби, схильності і надії тих, кого зачіпають зміни, так само як і вплив організації. Перед тим як взяти участь у процесі змін, людина має бачити певний персональний вигравш, який він отримає у результаті цих змін.

Значення авторитету керівника. Чим вище авторитет керівника, тим більше той вплив, який він може вплинути на процес змін. У більшості організацій керівник має більший престиж, ніж члени ввіреного йому трудового колективу, тому побажання керівника зазвичай є більш потужним стимулом для початку і підтримки процесу змін, ніж побажання того чи іншого його підлеглого. При цьому офіційний лідер колективу і реальний лідер (часто неформальний) не обов'язково повинні бути одним і тим же особою. Часто неофіційний лідер, що володіє високим авторитетом у трудовому колективі, може мати великий вплив на процес змін. Незалежно від того, є чи неофіційний лідер, безпосередній керівник має більше влади і впливу, ніж "тренер" зі служби навчання персоналу.

Надання інформації групі. Діяльність, обумовлена сильним прагненням до змін, може бути стимульована наданням певної групи необхідної інформації щодо її самої і її стилю роботи. В групі може виникнути усвідомлене прагнення до змін, якщо надається інформація про те, як діє група, особливо якщо ці дані є об'єктивними і до них міститься нова інформація, яка доповнює вже наявну. Відноситься до змін інформація, зосереджена в якій-небудь одній організації або групі, має більший вплив, ніж більш загальна інформація про діяльність окремих людей. Чим більшою мірою інформація централізована, значима і пов'язана з проблемою, тим більше можливостей для успішного проведення змін. Наприклад, інформація, отримана з допомогою анкетування, при правильному використанні може принести більше користі для конкретного трудового колективу, ніж загальні дані про наміри.

Досягнення загальної згоди. Сильне прагнення до змін може бути викликано досягненням загальної згоди усіма членами групи необхідності змін, при цьому ініціатива, спрямована на стимулювання змін, буде виходити від самої групи. Факти, здобуті окремими працівниками або групами, яких участь цих співробітників або груп у плануванні, а також у зборі, аналізі та інтерпретації даних справляють істотний вплив на процес змін. Інформація, отримана одним з членів групи, більш зрозуміла, більш прийнятна і має більше шансів бути використаною, ніж та, яка надана "зовнішнім експертом". Зокрема, участь у аналізі та трактування даних дозволяє зменшити або виключити протидія, що виникає через занадто повільного або занадто швидкого ходу справи. Якщо дані повинні стати фактичною основою для проведення змін, вони повинні бути правильно подані й сприйняті. Вся справа в принципову відмінність ситуації, коли запрошується незалежна консалтингова фірма, яка проводить дослідження і готує звіт, від ситуації, коли дослідження проводиться своїми силами при сприянні незалежних експертів.

Почуття приналежності до групи. Сила протидії змінам знижується, коли співробітники, які повинні випробувати це зміна на собі, і ті, хто намагається чинити вплив на хід змін, відчувають себе належними до однієї і тієї ж групи. Зміна, що виходить зсередини, виглядає набагато менш загрозливим і викликає меншу протидію, ніж зміна, яке нав'язується ззовні. Ступінь участі в цих умовах може бути різною. Найбільша ступінь участі (зазвичай найбільш ефективна) характеризується участю всіх членів групи. Наступна ступінь участі відповідає участі окремих представників групи, включаючи представників від профспілок і керівництва. Найменша ступінь передбачає участь тільки керівника. Як зазначалося раніше, це не обов'язково посилює позитивне ставлення до змін, але істотно зменшує відкритий опір.

Авторитет групи для її членів. Чим більш авторитетна група для своїх членів, тим більший вплив вона може на них вплинути. Група є привабливою для своїх членів у тій мірі, в якій вона задовольняє їх потреби. Це тягне за собою готовність кожного члена групи до того, що на нього буде чинитися вплив з боку інших членів, і посилення стимулів до згуртованості групи, якщо це для ніс важливо. У тому, що стосується змін, згуртованість групи може сприяти як зниження, так і посиленню опору - в залежності від того, корисними або шкідливими група вважає ці зміни.

Підтримка змін лідером групи. Група, яка зберігає психологічну значимість для окремих її членів, має більший вплив, ніж група, членство в якій короткочасно. У багатьох програмах підготовки менеджерів навчання помилково ведеться з відривом від роботи, при цьому ігнорується той факт, що цей менеджер продовжує бути членом як мінімум двох груп: робочої групи, що складається з його підлеглих, і робочої групи, що включає в себе керівників одного з ним рівня, відповідальних перед одним і тим же вищестоящим керівником. Таким чином, процес зміни, який включає в себе об'єднання окремих керівників у тимчасові групи з відривом від основної роботи, менш ефективний у випадку тривалих змін, ніж процес змін, в якому беруть участь керівники без відриву від конкретної робочої обстановки.

Інформованість членів групи. Інформація, що відноситься до необхідності змін, планами змін та їх наслідків, повинна бути доведена до відома всіх членів групи, кого вона стосується. Цей принцип можна сформулювати і так: процес зміни вимагає цілеспрямованого і спланованого відкриття каналів спілкування. Блокування цих каналів зазвичай веде до недовіри і ворожості. Зокрема, об'єктивна інформація про масштаби і спрямованість змін (знання результатів) полегшує подальші зміни. Процеси змін, що забезпечують конкретну інформацію про досягнутий до даного моменту прогрес і дають критерії, за якими можна оцінити наявні поліпшення, призводять до більшого успіху при організації змін та підтримці їх ходу, чим процеси, які не дають такої конкретної інформації і не мають зворотного зв'язку.

#### **4. Стратегії здійснення змін**

В даному випадку мова йде про стратегії здійснення обраної стратегії розвитку корпорації. Процес здійснення - це саме стратегія, а не деяка послідовність дій, яка характеризує виконання звичайної роботи, так як мова йде:

1) про тривалому процесі; 2) вибір з різних альтернатив; 3) системний процес, що зачіпає всю організацію; 4) процедури оперування з м'якими, невизначеними проблемами; 5) процес, що зачіпає інтереси багатьох людей.

Підхід до реалізації стратегії може залежати від таких факторів, як:

о темп здійснення змін;

о ступінь керування з боку менеджерів;



о використання зовнішніх агентств, наприклад консалтингових;

о центральний або місцевий зосередження сил.

Під стратегією зміни будемо розуміти той чи інший підхід, обраний у залежності від обставин, який враховує фактори, описані вище. Не існує якоїсь однієї, універсально оптимальної стратегії зміни, хоча ми часто чуємо про успіхи російських менеджерів, що працюють як у сфері бізнесу, так і в сфері державного управління (особливо вищої), швидко здійснюють масштабні зміни (наприклад, приватизацію) без урахування думки, знань і досвіду, навіть роботи людей, яких стосуються такі зміни. Даний підхід може бути корисним протягом дуже короткого часу, і пролонгація його на більш тривалий термін часто призводить до незрівнянно більшим витратам, ніж позитивним змінам, що сприяє підвищенню ефективності організаційних процесів. При використанні стратегії зміни необхідно пам'ятати, що у менеджера є вибір. Одним з найбільш важливих параметрів при здійсненні зміни є швидкість його проведення. Цей параметр використовувався в якості основного при виборі стратегії. Такий підхід до вибору стратегії отримав назву стратегічного континууму. Ми розглянемо його в останньому розділі глави. В ідеальному випадку ефективно управління стратегічними змінами повинно здійснюватися як частина загальної стратегії змін.

## 5. Директивна стратегія

При застосуванні директивної стратегії менеджер вирішує, що повинно бути зроблено, і здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первісного плану. Метою директивних стратегій часто є здійснення змін, які повинні бути проведені в стислі терміни; природно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів. Цей тип стратегії для своєї реалізації вимагає високого авторитету керівника, розвинених лідерських якостей, спрямованості на завдання, наявності всієї необхідної інформації і можливість долати і придушувати опір змінам. Застосування директивних стратегій найбільш доцільно в умовах кризи і загрози банкрутства, коли організація, образно висловлюючись, "приперта до стіни" і у її керівників сильно обмежені можливості для маневру і альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш типовими причинами, що викликають до життя директивні стратегії, є небажані явища серед факторів конкуренції (наприклад, висування конкурентами на ринок нової продукції, що перевершує за якістю і більш доступною за ціною) або зниження продажів через несприятливе поєднання макроекономічних показників. До внутрішніх причин можна віднести дуже високий ступінь опору проєктованим змінам незалежно від того, якими б мотивами поведінки вони не обґрунтовувалися. При директивному підході люди, залучені в зміни, змушені миритися з фактом змін.

Професор Гарвардської школи бізнесу Розабет Мосс Кантор пропонує жартівливі правила для менеджера, який застосовує директивну стратегію. Але жартівливий тон не приховує серйозності проблеми. На жаль (природно, для організацій) існує дуже багато менеджерів, які вважають директивну стратегію єдиною можливою і застосовують її навіть в разі необхідності проведення рутинних змін (табл. 1).

## "Правила" проведення змін Р. Кантор

### Правила дій для припинення новаторства

- о Розглядайте будь-яку нову ідею знизу з підозрою - тому, що вона нова, і тому, що це погляд знизу.
- о Ви повинні наполягти на тому, щоб люди, які потребують вашої підтримки, для здійснення своїх ідей спочатку пройшли кілька інших рівнів менеджерів, щоб зібрати з них підписи.
- о Рекомендуйте співробітникам відділів або окремим службовцям покритикувати пропозиції один одного. Це позбавить вас від необхідності самому приймати рішення, ви просто вибрати того, хто вижив у результаті цієї критики.
- о Відкрито виступає з критикою і не особливо поспішайте з похвалою. Це змусить людей ходити навшпиньки. Нехай вони знають, що ви можете в будь-який момент звільнити їх.
- о Розглядайте факт виявлення проблем як невдачу, щоб відбити у людей охоту ставити вас до відома, що у них щось не в порядку.
- о Ретельно контролюйте всі. Переконайтеся, що співробітники вважають все, що тільки можна порохувати.
- о Приймайте рішення про реорганізацію або зміну напряду в політиці потай та інформуйте про це працівників потай. Це також змусить їх ходити навшпиньки.
- о Перевіряйте, щоб запити на отримання інформації були завжди виправдані і щоб вона не діставалася менеджерам дуже легко. Ви ж не хочете, щоб інформація потрапила в чужі руки.
- о Нехай менеджери нижчої ланки під прапором делегування повноважень та участі у прийнятті рішень, несуть відповідальність за пониження, звільнення і переведення працівників на інші посади. А також за виконання інших загрозливих рішень, які ви прийняли, і змусьте їх робити це дуже швидко.
- о І головне, ніколи не забувайте, що ви - самий головний і все важливе знаєте про справу

Ці правила виникли на підставі детального вивчення Р. Кантор 115 інновацій, що проводяться, за її словами, "майстрами змін" - найбільшими корпораціями, що мають високу репутацію в області прогресивної політики використання людських ресурсів, такими як General Electric, General Motors, Honeywell, Polaroid та Wang Laboratories.

Р. Кантор виявила критичні відмінності між організаціями, які можуть і здійснюють нововведення, і тими, чий стиль мислення - проти змін і перешкоджає нововведенням. Інноваційні фірми здійснюють "інтегративний підхід до проблем. Вони виявляють готовність бачити проблеми цілком і в їх рішеннях рухатися за межі отриманого здорового глузду, роблячи виклик усталеній практиці. Підприємницькі організації готові діяти на межі своїх можливостей, маючи справу з тим, що вони до кінця не знають (наприклад, нові інвестиції, нові ринки, нова продукція). Вони вимірюють себе не за стандартами минулого, а за їх баченню майбутнього.

Підприємницькі організації сильно відрізняються від фірм із "сегменталистским" підходом, які розглядають проблему настільки вузько, наскільки можливо, незалежно від її контексту. Компанії такого виду, швидше за все, мають сегментовані структури: велику кількість відділень, обов'язково відокремлені одне від іншого: виробничий відділ - від відділу маркетингу, менеджери корпорації - від менеджерів підрозділів, управлінський персонал - від робітників, чоловіки - від жінок. Як тільки проблема визначена, вона поділяється на частини, які належать до відповідних відділів. Дуже мало або жодних зусиль не приділяється задачі як інтегрованого цілого. "Сегменталистский" менеджер не має справи з належними іншим аспектам завданнями, і він буде вважати своєю особистою невдачею, якщо інші почнуть турбуватися про його справи. Таким чином, підприємницький дух виявляється затиснутим і рішення, швидше за все, не буде інноваційним. Воно буде наслідувати лежить в основі організації жорсткій структурі.

У зазначених випадках інтегративної організації, де процвітають нововведення, Кантор пропонує ряд важливих елементів, необхідних для зменшення сегменталізму, що видно в такому безлічі неінноваційних, старих, які загрузли в проблемах фірм. Мета полягає в тому, щоб розбудити дух підприємництва і потенціал, який існує у всіх організаціях. Методи включають заохочення культури, гордість за власні досягнення фірми, зменшення шарів ієрархії, поліпшення горизонтальної комунікації та надання збільшеної інформації про плани компанії. Децентралізація дуже важлива; також важлива передача повноважень у прийнятті рішень людям, що знаходяться на нижніх поверхах організації, щоб вони мали владу і ресурси для розробки своєї ідеї - навіть якщо це означає перерізання встановлених сегментів і кордонів.

З усього вищесказаного можна зробити висновок, що директивні стратегії можна застосовувати тільки тоді, коли інші стратегії не підходять. Щоб бути ефективним, вибравши цю стратегію, менеджер повинен визнавати необхідність швидкого здійснення змін за короткий термін як принципова або навіть неминуче умова роботи і те, що людина, що здійснює зміни, повинен володіти значними повноваженнями, силою і стійкістю для виконання цієї зміни.

## **6. Стратегія, заснована на переговорах**

Застосовуючи стратегію, засновану на переговорах, менеджер по раніше є ініціатором зміни, однак, виявляє готовність вести переговори з іншими групами з питань здійснення зміни, піти на необхідні поступки.

На здійснення стратегії переговорів йде досить багато часу, так як проводяться переговори з іншими зацікавленими сторонами, і важче передбачити результати, так як важко заздалегідь повністю визначити, які необхідно буде зробити поступки.

Однак ті, на кому позначається зміна, мають, принаймні, можливістю висловити свою думку, відчувають почуття розуміння. Зміна характеру роботи взамін на підвищення заробітної плати та частки прибутків, часто зване виробничою угодою, є прикладом такого підходу.

## **Нормативна стратегія**

При використанні нормативної стратегії робиться спроба піти далі звичайного отримання згоди службовців на якісь зміни, домогтися почуття відповідальності зацікавлених людей не тільки за здійснення якихось певних змін, але і за досягнення загальних цілей організації. Саме тому цю стратегію іноді називають "серця і уми". При створенні якісно нового виду продукції або послуги бажано заручитися почуттям відповідальності службовців за реалізацію ідеї високої якості і добитися того, щоб вони постійно прагнули до виконання цієї мети шляхом безперервної видачі пропозицій щодо вдосконалення, за допомогою постійного участі у розробках проєктів по підвищенню якості, беручи участь у роботі гуртків якості. У цьому випадку іноді вдаються до допомоги консультантів - фахівців в області поведінки окремих особистостей і груп - саме вони сприяють процесу зміни ставлення до роботи. При інших спробах змінити культуру організації підключаються зовнішні консультанти, які є експертами не по конкретній задачі, такий як операційні дослідження або комп'ютери, а в питаннях поведінки і психології групи. Цей підхід, як і зрозуміло, вимагає великої кількості часу порівняно з директивними стратегіями. Однак питання про те, як домогтися потрібного почуття відповідальності, ще залишається відкритим.

## **Аналітична стратегія і стратегія, орієнтована на дії**

Аналітичні стратегії використовують технічних експертів для вивчення поставлених проблем. Часто команди менеджерів, що включають експертів з провідних відділів або спеціальних консультантів, які працюють над конкретною проблемою, як зміна системи розподілу, створення цеху. Зазвичай цей підхід реалізується під суворим керівництвом менеджера. Результатом такого підходу є отримання оптимальних з технічної точки зору рішень, при цьому особливо не враховуються проблеми співробітників.

Стратегії, орієнтовані на дію, відрізняються від аналітичних у двох аспектах. Перший - проблема не так чітко визначена, другий - залучені до планування зміни співробітники часто не знаходяться під сильним впливом менеджера. Як правило, серед цих працівників є люди, на яких позначиться запровадження змін. Група пробує цілий ряд підходів до вирішення проблеми і вчиться на своїх помилках.

## **Стратегічний континуум**

Яким чином вибрати стратегію, якщо при певних умовах кожна з стратегій має певні переваги? Для цього слід скласти раціонально обгрунтований список факторів, які можуть вплинути на вибір менеджера. Такими факторами є:

- необхідний час для здійснення змін;
- ступінь і вид опору, які можна очікувати;
- сила (повноваження) ініціатора змін;
- обсяг необхідної інформації;
- фактори ризику.

Підставою для побудови такого списку, названої американськими дослідниками Дж. Коттером і Л. Шлезінгером стратегічним континуумом, є швидкість змін. Таблиця 11.5 показує, як швидкість зміни пов'язана з організаційною політикою.

### **Вибір стратегії**

При аналізі ситуації, пов'язаної зі зміною організаційної структури, менеджери явно або неявно вибирають швидкість здійснення зміни, обсяг попереднього планування, необхідність залучення інших працівників або спеціалістів, той чи інший підхід. Успішне здійснення зміни відбувається тоді, коли цей вибір є послідовним і відповідає ключовим особливостям ситуації.

Передбачається, що наявні в розпорядженні менеджера варіанти потрапляють в область стратегічного континууму. на одному кінці континууму стратегія зміни вимагає швидкого здійснення змін, чіткого плану дій і незначного залучення інших фахівців. Цей тип стратегії дозволяє долати будь-який опір і в результаті має привести до виконання задуманого. На іншому кінці континууму стратегія вимагає набагато більш повільного процесу зміни, менш чіткого плану дій і залучення окрім фахівців інших людей. Цей тип стратегії призначений для зведення опору до мінімуму.

Чим далі ми просуваємося по континууму вліво, тим сильніше виявляється тенденція до примусу і тим менше прагнення використовувати інші підходи (особливо участь), і навпаки.

Здійснення організаційних змін, заснованих на непослідовних стратегіях, зазвичай призводить до виникнення непередбачуваних проблем. Наприклад, зміни, які не були чітко сплановані, але тим не менш здійснювалися швидко, ймовірно, закінчаться невдачею через прояви непередбачених обставин. Зміни, які пов'язані з залученням великої кількості людей і здійснюються при цьому дуже швидко, зазвичай або зазнають невдачі, або не забезпечують відповідного участі інших.

### **6. Ситуаційні фактори**

Положення стратегії зміни у стратегічному континуумі залежить від чотирьох факторів.

1. Ступінь і вид опору, що можна очікувати. Чим більше опір за умови рівності інших факторів, тим важче буде подолати його і тим більшою мірою менеджеру доведеться "просуватися" вправо по континууму, щоб знайти способи його зниження.

2. Положення ініціатора зміни по відношенню до чинять опір, особливо в тому, що стосується його сили {влади, повноважень}. Чим меншою силою володіє ініціатор по відношенню до інших, тим більше менеджеру-ініціатору змін доведеться просуватися по континууму вправо. І навпаки, чим сильніша позиція ініціатора тим більше він або вона можуть переміщатися вліво.

3. Особистість, що володіє відповідною інформацією для планування і здійснення зміни. Чим сильніше ініціатори зміни передчувають, що їм знадобляться інформація і зобов'язання з боку інших співробітників для планування і здійснення зміни, тим більшою мірою вони повинні переміщатися вправо. Отримання корисної інформації та зобов'язань від інших вимагає часу.

4. Чинники ризику. Чим більше реальна ймовірність ризику для реальної організації, для її виживання (за умови, що дана ситуація не буде змінена), тим більше потрібно переміщатися вліво.

Організаційні зміни, які ігнорують ці фактори, неминуче приречені на провал. Поширеною помилкою менеджерів є те, що вони рухаються занадто швидко і повертають надто мало людей, незважаючи на те, що вони не володіють достатньою інформацією, дійсно необхідною для планування зміни.

Оскільки дані фактори залишають менеджеру певний вибір положення на "континуум", ймовірно, найбільш оптимальним є вибрати точку як можна далі вправо. Це робиться як з економічних, так і соціальних міркувань. Нав'язування змін людям може мати занадто багато негативних побічних ефектів, що діють як протягом короткого, так і довготривалого часу. Здійснення змін з використанням стратегії з правої частини "континууму" часто може бути дуже корисним для розвитку організації та її співробітників.

## **7.Вигоди для менеджерів**

Менеджер може збільшити свої шанси на успішне здійснення змін в організації шляхом:

- проведення аналізу організації, який дозволить визначити проблеми поточної ситуації і сили, які є можливими причинами виникнення даної ситуації. Аналіз повинен дозволити визначити дійсну важливість проблем, необхідну швидкість вирішення даних проблем, якщо ви хочете уникнути виникнення нових, а також уточнити види змін, які звичайно потрібні;

- проведення аналізу факторів, необхідних для здійснення необхідних змін. Даний аналіз повинен бути сконцентрований на наступних питаннях: хто може чинити опір змінам, чому і наскільки сильно, хто володіє інформацією, необхідною для планування зміни, чия допомога необхідна для здійснення зміни, які позиція, положення ініціатора зміни по

відношенню до інших зацікавленим сторонам з точки зору сили, довіри, способів взаємодії і т. д.;

- вибору стратегії зміни, заснованого на попередньому аналізі. Цей вибір уточнює швидкість або темп зміни, обсяг попередньої роботи, пов'язаної з плануванням, і ступінь залученості інших людей. Він визначає тактику використання різних особистостей і колективів;

- спостереження за процесом здійснення змін. Як би добре пі були обрані тактика і стратегія зміни на початкових етапах, часто виникають несподівані проблеми в процесі здійснення зміни. Тільки шляхом ретельного управління процесом можна своєчасно визначити непередбачені ефекти і правильно на них відреагувати.

Особисті навички, безумовно, надзвичайно важливі для даного аналізу. Однак навіть найбільш видатні особисті навички не зможуть компенсувати поганий вибір стратегії і тактики. У діловому світі, який продовжує ставати все більш і більш динамічним, наслідки поганого вибору можуть виявитися надзвичайно суворими.

## **Підсумки і висновки**

Здійснення вибраної стратегії передбачає використання комплексу заходів щодо реалізації організаційних змін. Найбільш ефективний шлях досягнення результатів, використання запланованої стратегії змін, що дозволяє успішно подолати неминучий опір.

Можна виділити кілька груп причин опору стратегічним змінам, найважливішими з яких є наступні: егоїстичний інтерес, пов'язаний з очікуванням особистих втрат у результаті змін, неправильне розуміння цілей стратегічних змін, що проявляється у низькій довірі менеджером, різна оцінка наслідків здійснення стратегії, яка проявляється в неадекватному сприйнятті планів, і низька терпимість до змін.

Опір змінам проявляється на організаційному рівні, рівні групи і індивіда. Розуміння того, на якому рівні виникає опір і чим воно характеризується, дозволяє менеджеру спрямувати зусилля в потрібному напрямку. Однак причини опору стратегічним змінам окремого співробітника можуть знаходитися на будь-якому з цих трьох рівнів або на всіх одночасно.

Існує ряд методів подолання опору змінам: інформування та спілкування; участь і залученість; допомога і підтримка; переговори і угоди; маніпуляції і кооптації; явне і неявне примус. Вибір того чи іншого підходу визначається як ступенем інтенсивності опору, так і ситуаційними чинниками.

Вибір стратегії здійснення змін визначається такими факторами, як: темп здійснення змін; ступінь керування з боку менеджерів; використання зовнішніх агентств, наприклад консалтингових; центральний або місцевий зосередження сил. Типовими стратегіями здійснення стратегічних змін є наступні: директивна стратегія, де менеджер "нав'язує" зміни; стратегія, заснована на переговорах, коли визнається законність інтересів інших учасників процесу змін; нормативна стратегія, часто використовує зовнішніх і внутрішніх

консультантів; аналітична стратегія, де рішення приймаються на основі чіткого визначення проблеми, збирання й вивчення інформації.

Не існує універсальних правил для вибору стратегії, проте допомога в здійсненні вибору може надати використання методу стратегічного континууму.