

Толков О.С.
*Кам'янець-Подільський
національний університет
ім. І.Огієнка*

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИЩОЇ ШКОЛИ В УМОВАХ ОПОРУ ЗМІНАМ

У статті досліджуються психологічні особливості опору змінам у вищій школі та діяльність науково-педагогічних працівників у таких умовах. Розглядається поведінка персоналу вищої школи в умовах опору соціально-економічним змінам.

Ключові слова: *опір змінам, персонал, вища школа.*

Постановка проблеми

Соціально-культурні й економічні зміни в державі, що відбуваються у наш час, мають відбиток і на системі вищої освіти, яка також потребує змін і змушена перетворюватися, щоб відповідати новим суспільним вимогам. Застосування нових методів діяльності, розв'язання актуальних проблем розвитку викликають необхідність реструктуризації, реорганізації, розділення або злиття окремих структурних підрозділів освітніх закладів, запровадження європейських стандартів управлінської діяльності. З метою ефективного функціонування і гнучкого реагування на динамічно змінні ринкові умови, підвищення стійкості й адаптивної здатності вищі навчальні заклади повинні цілеспрямовано проводити організаційні зміни. Завдяки цьому долається інертність і застій у структурах управління, в системі зв'язків і взаємовідносин.

Нині вища освіта, що нерідко перебуває у стані трансформацій, переживає напружений пошук нових форм і методів забезпечення ефективного функціонування. На персонал вищої школи покладаються обов'язки з реалізації нових тенденцій у сфері управлінської, педагогічної, виховної, організаційної діяльності. У такій ситуації дослідження реальних процесів організаційного розвитку вищих навчальних закладів стає одним з першочергових завдань організаційної психології, психології управління. Суттєво зростає й особистісна складова у процесі формування вищої освіти.

Проте не всі соціально-економічні зміни приймаються працівниками вищої школи. Одні з них можуть запроваджуватися негайно, а деякі — через тривалий час, проходячи складний шлях опору цим змінам. У зв'язку з цим *метою* нашої статті є визначення особливостей опору змінам викладачів вищої школи.

Виклад основного матеріалу

У наукових джерелах існують дослідження опору змінам в організаціях (І.Ансофф, Л.Карамушка, О.Можвіло, А.Пригожин та ін.) [1; 6; 8; 11; 12]. Проте на системі вищої освіти проблема опору змінам комплексно не досліджувалася.

Важливим моментом у проблематиці дослідження є розв'язання неоднозначності у співвідношенні між теперішньою діяльністю освітньої організації і певною стратегією розвитку. З одного боку, стратегія визнається усіма працівниками організації і відіграє роль стабілізатора системи, а з іншого — обумовлює необхідність певних змін, які, в разі невизнання їх доцільними, можуть розбалансувати організацію до такої міри, що це зруйнує більшість попередньо набутих цінностей [13]. У такому випадку новітня стратегія розвитку освітньої організації викликає опір змінам.

Опір змінам — це багатогранне явище, яке виявляється у формі непередбачуваних протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін [1, 456]. Під опором змінам розуміються будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійсненню змін в організації, їх дискредитацію [7, 347]. Опір — це природна реакція людей на зміну важливих складових їх діяльності. Оскільки більшість нововведень є стресовими для працівників, то їх неприйняття є неминучим епізодом життя організації. Завжди знайдуться співробітники, які будуть незадоволені трансформаціями, висловлювати власні погляди на розв'язання проблеми [3, 146].

Будь-яка стратегія впроваджується, як правило, в умовах опору змінам з боку персоналу, причому він трансформується за формами проявів у процесі розроблення нової стратегії на етапах проектування, впровадження, коригування, переходу до іншої стратегії.

Опір змінам можна розглядати на різних етапах введення змін [5].

У період розроблення стратегій він має вигляд боротьби старих і нових ідей, поглядів, підходів, цілей і напрямів розвитку освітньої організації або окремих її частин. Під час проектування діяльності освітнього закладу опір виявляється у різних оцінках щодо доцільності вибору та наявності ефективних варіантів здійснення стратегій. У період безпосереднього введення змін він відбувається через розбіжність в усвідомленні необхідності та можливості здійснення стратегії організацією і забезпечення її реалізації. Навіть тоді, коли персонал усвідомлює необхідність змін, він не обов'язково зустрине їх з ентузіазмом. На заключному етапі коригування стратегії опір змінам виявляється у боротьбі за повернення до старої системи, яка передувала змінам. Саме на цьому етапі існує можливість викривлення новаторської сутності стратегічного напрямку розвитку.

Загалом, опір змінам — це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими стратегічним розвитком організації. Він

пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до визначеного (попереднього) стану. Опір системи залежить від відмінності між наявним і необхідним для досягнення нових цілей.

Зазвичай сила опору змінам працівниками організації залежить від таких складових: ступеня руйнування організаційних цінностей, принципів і норм; швидкості й інтенсивності процесу змін; характеру та масштабів здійснення перетворень. Чим масштабнішими є зміни, тим з більшим опором зіштовхуються люди, на яких передусім покладаються обов'язки з їх запровадження.

Опір змінам у організації постає об'єктивним явищем, що породжується спрямованістю працівників до певного збереження відносної усталеності зв'язків. Будь-яка стратегічна зміна щодо цих зв'язків сприймається як дестабілізуючий фактор, який здатний зруйнувати раніше набуті цінності.

На думку Є.Моргунова [5], існують дві форми опору: систематична і поведінкова. Систематична розглядається через проблеми з інформаційним забезпеченням змін, наявністю навичок і можливостей виконання новітньої діяльності. Поведінкова виникає внаслідок негативних реакцій, результатів сприйняття й оцінювання працівників, яких стосуються зміни.

У низці праць наводяться такі форми опору працівників змінам: логічні, раціональні заперечення; психологічні, емоційні установки; соціологічні фактори, групові інтереси [4; 7].

Перша форма виникає у зв'язку з наявністю у кожного працівника певних захисних механізмів. Спочатку вони бажать розібратися у змінах, а вже потім переходити до їх упровадження. Тому першою їх реакцією, в основному, виступає деяке заперечення змін.

Іншою формою виступає стійке переконання працівників у тому, що зміни обов'язково будуть чинити негативний вплив на них і проявлятимуться у формі психологічного й емоційного виснаження. Тому спочатку персонал намагається відсторонитися від процесу введення змін задля збереження стабільного становища.

Залежно від сили й інтенсивності, особливостей перебігу опору змінам виокремлюють відкриту та приховану його форми.

Відкриті форми опору (форма відкритого виступу проти змін у організації) виявляються у вигляді відмови від застосування нових систем і процедур, ухилення від додаткового навчання, невідвідування зборів, присвячених обговоренню проекту змін, через затягування виконання доручень. Приховані форми опору — це свідоме знищення наявних ресурсів, установка обмежень на інформацію і навмисну її критику.

Нескінченна низка нововведень збільшує невизначеність у вищій школі та може істотно підвищити рівень тривожності педагогічного персоналу, а відтак і позначитися на ефективності їхньої діяльності.

На діяльність працівників мають вплив і спільні інтереси у групі, соціально-психологічний клімат, що панує в колективі. Якщо декілька людей у групі не бажають змін, то їхня позиція швидко може бути підтримана й іншими працівниками, які на той момент ще мали сумніви у доцільності змін.

Очевидно, процес введення змін припускає, що керівний персонал підготувався до подолання всіх трьох видів опору, тим більше, що психологічні та соціологічні його форми не виступають чимось нераціональним і алогічним. У конкретних робочих ситуаціях найбільш вірогідні помірні підтримка або опозиція змінам. Завдання керівництва полягає у створенні обстановки довіри до інноваційних рішень, що забезпечує позитивне сприйняття співробітниками більшості змін, і відчуття безпеки.

Окрім цього необхідно враховувати природний консерватизм освітньої системи, її опір нововведенням. Суб'єктом такого опору є передусім професорсько-викладацький корпус, що тяжіє до старих перевірених методик, способів і засобів навчання, форм організації освітнього процесу [2, 39].

Як зазначалося раніше, будь-яка зміна зустрічається з опором. Цей опір може бути цілеспрямованим, а може мати підсвідомий характер. Розглянемо модель поведінки працівника вищої школи, який зіштовхується з необхідністю змін. На думку деяких дослідників, персонал проходить через кілька етапів сприйняття змін у процесі їх введення [1; 8].

На першому етапі типовою реакцією працівників вищої школи на запропоновані зміни є вираження їх нерозуміння. У міркуваннях персоналу домінує орієнтування на минуле, наводяться відповідні приклади, помітні спроби діяти по-старому. Керівника немов би перевіряють на міцність ухваленого рішення.

На другому етапі вже, власне, й виникає сам опір змінам. Він супроводжується роздратуванням персоналу, депресивними розладами, небажанням виконувати новітню діяльність. Працівники чинять перешкоди на шляху змін.

На третьому етапі — дослідження — у працівників вищої школи з'являються власні погляди та розуміння етапів змін, їх доцільності. Діяльність працівників хаотична, відчувається відсутність концентрації, енергії, існує фрустрація.

Залучення до новітніх ідей виникає на четвертому етапі. Його характерними ознаками є утворення команд, уточнення цілей діяльності, їх координація, виникнення нових правил поведінки. Дії працівників зводяться до сумісного визначення довгострокових цілей, зосередження на найбільш успішних діях.

П'ятий етап — традиціоналізація. Це заключний етап, коли зміни, що вводяться в освітній організації, входять у повсякденне життя співробітників, стають щоденною працею. У цей період опору майже не спостерігається, працівники звикають до роботи в нових умовах.

Виокремлюються такі форми опору змінам у освітніх організаціях.

Заперечення. Є найбільш поширеною формою опору. Необхідність змін

обумовлюється проблемами, наявність яких викладачі заперечують. Таке можливо, як правило, коли науково-педагогічні працівники насправді їх не помічають; коли вони бояться їх вирішувати; якщо працівники вищих навчальних закладів вважають ці проблеми надуманими, а зміни — нав'язаними. В останньому випадку істотну роль може відіграти певний дискомфорт через обмеження свободи дій, незацікавленість у змінах тощо.

Відсутність зацікавленості в успішності змін. За такої форми опору працівники не протистоять змінам відкрито, проте відсутність зацікавленості у змінах негативно позначається на їхній роботі. А можливий «провал» проекту змін тільки підтверджує їх упевненість, що він і не заслуговував серйозної уваги.

Відсутність зацікавленості до роботи в рамках проекту змін часто вказує на проблеми у міжособистісних стосунках. Причому це можуть бути не тільки стосунки з безпосереднім керівником або колегою. Справа може бути й у ставленні до вищого керівництва або необґрунтованої політики освітньої організації. Нерідко причини криються і у впливі неформальної групи: працівники, які готові брати активну участь у введенні змін, вимушені вибирати між суперечливими вимогами та цінностями керівництва й референтної неформальної групи.

Демонстрація некомпетентності. Коли працівники бояться брати на себе відповідальність або чинять опір змінам, вони часто роблять це непрямота, здебільшого, неусвідомлено. Виявлятися це може і в демонстрації власної некомпетентності, коли працівники вдають, що не можуть зробити навіть те, що насправді зробити цілком здатні. Демонстрація некомпетентності виявляється як непрямий прояв серйозного протистояння змінам. Найчастіше це відбувається через наявність сильного хвилювання щодо негативних наслідків змін (таких, наприклад, як втрата власної значущості).

Скептичні погляди. Працівники вищої школи часто висловлюють скептичні зауваження стосовно важливості та необхідності змін або здатності як керівників, так і колег, успішно їх провести. Керівники ж, у свою чергу, відповідно скептично налаштовані стосовно можливостей співробітників, вбачаючи у них недостатні здібності та страх перед новим.

Песимізм. Може спрямовуватися як на самих співробітників, проект змін, так і на освітню організацію. Очевидно, колективний песимізм працівників вищих навчальних закладів обумовлений не особливостями їхнього характеру. Зазвичай він формується на фоні організаційних невдач, що повторюються, фіксованої оплати, постійної критики та песимізму керівництва.

Нетерпіння. Під час реалізації проекту змін чималою небезпекою є нетерпіння науково-педагогічних працівників. Вони можуть стверджувати, що проект відняв вже дуже багато часу, а відсутність швидкого успіху свідчить про неуспішність проекту. Після таких висловлювань може початися жорстке протистояння подальшому введенню змін.

Носіями опору є співробітники, які бояться не змін, а відповідальності за сам процес введення змін, за кінцевий результат запровадження новацій. Тому вони прагнуть перешкодити змінам, щоб не потрапити в нові умови, новий структурний підрозділ, у якому доведеться багато що робити по-новому, не так, як раніше.

Перешкоди нововведенням можуть бути як раціональними, так і емоційними. Окрім суперечок на рівні міжособистісних стосунків перешкодою на шляху інноваційної діяльності можуть стати цінності, що діють в організації, норми, правила поведінки тощо [9].

Опір персоналу може виявлятися в таких формах, як пристосування (повне або обмежене), протистояння (пасивне або активне), відхід (у вигляді відсторонення чи відособлення). Ознаками опору є висловлювання працівників про те, що на практиці усе виглядає по-іншому; із задуманого нічого не буде реалізовано; варто впроваджувати інновації дещо пізніше; зміни є надзвичайно ризикованими.

Опір персоналу дійсно пов'язаний з психологічними бар'єрами, під якими, за В.Сластеніним і Л.Подимовою [10], розуміють форму прояву соціально-психологічного клімату колективу в умовах змін у вигляді негативних психічних станів працівників, викликаних нововведенням; сукупність дій, думок, очікувань і емоційних переживань працівників, у яких усвідомлено або неусвідомлено виражаються негативні психічні стани.

Висновки

Управління опором у вищій школі може стати досконалішим у тому випадку, коли організація визнає можливу користь опору, налаштована на його подолання. Адже нерідко опір може виявитися союзником у реалізації потрібних змін. Для цього насамперед необхідно встановити причини опору та з'ясувати їх дійсну суть, дозволити персоналу висловити власну думку й заохочувати щире бажання брати участь у змінах. Залучаючи до процесу введення змін працівників і забезпечуючи з ними зворотний зв'язок, можна здолати багато труднощів і кінцевий результат буде куди значнішим, ніж у разі, коли працівники будуть лише сторонніми спостерігачами.

Опір може допомогти встановити конкретні проблемні галузі, в яких здійснення змін буде пов'язано із значними труднощами. Це, у свою чергу, дасть змогу ініціаторам змін скоригувати власні дії, не чекаючи виникнення серйозних проблем. Інколи негативна реакція персоналу спонукає керівників до роз'яснення необхідності та сутності змін, що позитивно впливає на процес їх введення. Крім того, опір дає можливість керівництву отримати інформацію про установки співробітників з того або іншого питання, працівникам «виплеснути» емоції і заохочує їх до усвідомлення суті змін [7, 349].

Якісне управління змінами в умовах опору передбачає визначення й оголошення термінів змін. Відсутність інформації породжує сумніви, викликає стан невизначеності, сприяє поширенню чуток, що зменшує довіру працівників до керівників нижчого і вищого рівнів в організації. Слід постійно здійснювати «дозування» інформації, оскільки відомо: для того, щоб зрозуміти й досягнути інформацію, працівникам потрібен певний час. Варто застосовувати зрозумілу аргументацію при роз'ясненні та підтримці пропонованих проектів змін. Керівники мають проінформувати працівників про переваги та вигоди, що будуть отримані в результаті змін, і про те, яким чином має бути подоланий розрив між реальністю і бажаним станом. Необхідно проводити зустрічі та наради з тими, хто демонструє явне несприйняття змін, надавати детальні й ґрунтовні відповіді на всі їх запитання. При здійсненні такої діяльності проект змін матиме успіх і викликатиме найменший опір у працівників вищої школи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф; пер. с англ. Е.Л.Леонтьева, В.Н.Смирнова. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Вербицкий А. Контекстное обучение в компетентностном подходе / А.Вербицкий // Высшее образование в России. — 2006. — № 11. — С. 39–46.
3. Граблевская Ю. Непрерывное обучение как ресурс организационного развития / Ю.Габлевская // Высшее образование в России. — 2007. — № 11. — С. 146–148.
4. Латфуллин Г.Р. Теория организации: учебник для вузов / Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.
5. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учеб. пособие / под ред. Е.Б.Моргунова. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — 464 с.
6. Можвіло О.А. Класифікація психологічних причин опору інноваційним змінам персоналу організацій / О.А.Можвіло // Актуальні проблеми психології: зб. наук праць Ін-ту психології АПН України ім. Г.С.Костюка; за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Наук. світ, 2008. — Т. 1. — Ч. 21–22. — С. 24–28.
7. Ньюстром Дж. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж.Ньюстром, К.Дэвис; пер. с англ. Е.Бугаева, В.Вольского; под ред. Ю.Н.Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И.Пригожин. — М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с.
9. Власов П.К. Психология менеджмента. — 2-е изд. / П.К.Власов, А.В.Липницкий, И.М.Лушихина и др.; под ред. Г.С.Никифорова. — Х.: Гуманитарный центр, 2002. — 556 с.