СЕКЦІЯ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.371.37.330.3.134.378

ТРЕНІНГ«ФАСИЛІТАЦІЯ ОПОРУ ЗМІНАМ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Волошина Н.В., к. психол. н., доцент,
доцент кафедри теоретичної та практичної психології
Національний університет «Львівська політехніка»

Терлецька Ю.М., к. психол. н.,
доцент кафедри педагогіки та соціального управління
Національний університет «Львівська політехніка»

У статті проаналізовано особистісну інноваційність персоналу в організаціях та представлено програму тренінгу фасилітації опору змінам в організаціях.
Ключові слова: *зміни в організації, опір змінам, особистісна інноваційність, тренінг, фасилітація.*

В статье проанализирована личностная инновационность персонала в организациях и представлена программа тренинга фасилитации сопротивления изменениям в организациях.
Ключевые слова: *изменения в организации, сопротивление изменениям, личностная инновационность, тренинг, фасилитация.*

Voloshyna N.V., Terletska Yu.M. THE TRAINING PROGRAM "FACILITATION OF RESISTANCE TO CHANGES IN THE ORGANIZATION"

There have been analized personality innovation of employees in organizations, the training program of facilitation of resistance to changes in the organization is presented.
Key words: *changes in the organization, the resistance to changes, personality innovation, training program, facilitation.*

Постановка проблеми. Нині в умовах другого етапу НТР вирішальне значення в забезпеченні конкурентоспроможності організації, фірми чи виробництва відіграють інновації [3]. Щодня ринок стає дедалі більш динамічним і мінливим, тому для того, щоб відповідати новим вимогам економічної ситуації, компанії потрібен безперервний розвиток.

Організації будь-якого розміру і будь-якої форми власності змушені адаптуватися до неминучих змін і впоратися з тими проблемами, які виникають внаслідок змін на будь-яких організаційних рівнях [9, с. 367]. Соціальні зміни проявляються під час деформації та зникнення елементів соціальної системи, а також трансформації її внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Зміни в окремих соціальних структурах становлять зміст їх функціонування, а зміни в соціальній системі загалом – зміст її розвитку [3, с. 9]. Будь-яка організація – це група людей, деяка соціальна система. Її успішне функціонування суттєво залежить від якості взаємин людей усередині системи. Тому прогресивні організації приділяють особливу увагу побудові та підтримці функціональних відносин як необхідній умови ефективної роботи організації [9, с. 368].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях виявлено, що однією з визначних умов конкурентоспроможності персоналу є особистісна інноваційність, тобто здатність особистості інноваційно мислити та бути креативною (Р.М. Сток, Л.М. Карамушка, Н.С. Савінова, О.А. Філь, В.П. Хапілова та ін.). Науково-практичний інтерес до інноваційної діяльності організацій простежуємо у працях К. Камерон, Р. Куінн, І. Д. Беха, Л.М. Карамушки, В.Й. Бочелюка, Н.І. Жигайло, І.І. Сняданко, Л.В. Спіциної, Г.М. Закалик тощо. Процеси управління організаційною культурою та організацією загалом досліджено в роботах Дж.Г. Марч, Т. Діл, А. Кеннеді, В.П. Казмиренка, В.А. Співак, І.І. Сняданко, В.В. Третьяченко, Л.Е. Орбан-Лембрик, Л.В. Спіциної, Н.Г. Шубертій, Ю.О. Лукомської та інших.

Зокрема, Ю.О. Лукомська зазначає, що інноваційна діяльність як жодна інша, ґрунтується на розкритті глибинних властивостей людської особистості, творчих, інтелектуальних можливостей кожної людини та нації загалом. У роботах Н.І. Жигайло і Г.М. Закалик зазначено, що на кожному етапі інноваційного процесу можна описати різні соціально-психологічні явища, які

мають стимулюючий або гальмуючий вплив на його перебіг [3, с. 126]. Перша група факторів – це об'єктивні фактори середовища. До них належать [3, с. 126–127]:

1) масштаби нововведень у галузі. Вони можуть стати об'єктивною необхідністю у прийнятті організацією інноваційної політики;

2) інноваційна політика підприємства. Вона може бути як інтенсивною, так і екстенсивною. Т. Пітері та Р. Уотермен вважають, що новаторські компанії надзвичайно винахідливі в безперервному реагуванні на будь-які зміни в навколишньому середовищі. Існує поняття так званих «творчих організацій», в яких є сприйнятливість до нового, підтримується терпимість до «дивацтв», опрацьовуються стимули до творчості, виявляється увага до окремої творчої особистості. Зазвичай такого виду настанова до нововведення визначається вищим керівництвом, яке проявляє так звану «інноваційну орієнтованість»;

3) тип і характер виробництва. Чим складніша технологія виробництва, тим більші труднощі в інноваційному процесі переживає підприємство;

4) економічний стан підприємства. Він може бути фактором, що стримує інноваційний процес, або фактором, який його пришвидшує;

5) особливості конкретного середовища виробництва (зміст трудової діяльності, професійно-кваліфікаційна структура колективу тощо).

Друга група факторів – це суб'єктивні фактори середовища. До них входять [3, с. 127–131]:

1) стать і вік. Вплив цих факторів доволі спірний. Відомо, що жінки більш конформні, обережні, порівняно з чоловіками. Проте, за останніми даними досліджень, проведених в Америці, особи жіночої статі обіймають близько 35% керівних позицій. При цьому жінки просуваються швидше в тих сферах бізнесу, де старі правила не працюють, де потрібно винайти щось нове, а в традиційних сферах жінок-керівників мало. Наприклад, у промисловості телекомунікацій жінки сприяли докорінній зміні цінностей і поглядів. Вважається, що в інноваційному процесі жінкам допомагають такі особистісні якості, як прагнення до нового, радикалізм, точність і акуратність, висока чутливість.

Щодо віку, то можна говорити про суб'єктивну значущість нововведень для кожної людини, що є поза залежністю від віку. Хоча в дослідженні О.С. Совєтової (1997) показано, що максимальні інноваційні настанови мають люди у віці 25–29 років, радикально-інноваційні вищі – у віці 30–39 років, узагальнені настанови переважають у віці 50–59 років;

2) особистісні якості. До якостей, що сприяють реалізації інноваційного процесу, належать схильність до ризику, зацікавленість у службовому рості, високий професіоналізм, особистісна причетність, настанова до нововведення. Інноватори – це люди з високою здатністю до соціальної адаптації, готові до співпраці, комунікабельні, бадьорі, активні, легко сприймають життя, схильні до непостійності, незалежні, ігнорують соціальні умовності, агресивно відстоюють свої права, несприйнятливі до загрози, мають потяг до ризику, не завжди проникливі, схильні до експерименту, гнучкі, ті, що легко пристосовуються до незручностей і змін, не довіряють авторитетам (портрет складений за допомогою опитувальника Р. Кеттела О.С. Совєтовою, 1997). Незалежно від типу культури частка індивідів із набором таких інноваційних якостей становить 5–7% населення (П.Н. Шихирєв, 1999), а це близько 2–3 мільйонів потенційних новаторів на кожні 60 мільйонів населення.

Варто враховувати такі фактори, як кваліфікація, якість освіти та стаж роботи, що є надзвичайно важливими для успішного функціонування в менеджерській діяльності та для прийняття інноваційних рішень [3];

3) суб'єктивне ставлення.

Постановка завдання. Актуальним є дослідження проблеми опору змінам в організаціях, яку вивчали М. Деванна, І. Польстер, М. Польстер, Н. Тічі, У. Ларо, Е.А. Иванова, Н.М. Лебедева, С.С. Фролов. К.А. Пріб, Н.Г. Шубертій, М.И. Магура та інші дослідники як у зарубіжній психологічній науці, так і у вітчизняній.

Н.І. Жигайло і Г.М. Закалик пишуть: «Організаційні зміни і особливо інновації істотним чином позначаються на поведінці людей. Можна назвати два типи особистостей, що займають в інноваційному процесі принципово різні позиції» [3, с. 109]. Протилежність характеристик інноваційної та традиційної особистостей показана Е. Хагеном [3, с. 112].

Мета дослідження – розробити тренінг фасилітації опору змінам в організації як засобу підвищення особистісної інноваційності співробітників.

Завданнями тренінгу є навчання навичкам ефективного позитивного і негативного зворотного зв'язку, навчання аналізувати ситуацію в більш широкому контексті розвитку організації [4], розширення знань і розвиток умінь управління в умовах змін в організації, запуск процесу створення ефективної команди управлінців [9, с. 375],

об'єднаної спільними підходами та інструментами з метою підвищення ефективності діяльності в мінливих умовах ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тренінгова програма складається з трьох блоків і містить 10 тематичних модулів, а також вступну частину та завершальну. Тренінг «Фасилітація опору змінам в організації» розраховано на 24 години інтенсивної роботи. Тренінг проводиться протягом трьох днів (трьох блоків) по 8 годин. Чисельність групи – від 10 до 18 співробітників організацій, зокрема, топ-менеджерів, начальників відділів, HR-менеджерів тощо.

У тренінгу «Фасилітація опору змінам в організації» застосовуються групові дискусії, рольові та ділові ігри, модерації, мозковий штурм, міні-лекції, робота в парах/трійках, відео-аналіз, а також шерінги на початку та по завершенні тренінгового дня.

Розглянемо змістовну частину тренінгу «Фасилітація опору змінам в організації» детальніше. У перший день тренінгу учасники зможуть познайомитися, визначити принципи роботи в групі, пізнати краще одне одного та стати ближчими. У перший день вони проходять першу, другу, третю та четверту теми першого блоку тренінгу.

Тема 1. «Організація та її історія. Місія, цілі та завдання організації при впровадженні змін». Учасникам пропонується створити історію розвитку організації, проаналізувати поточний стан справ в організації, усвідомити необхідність змін для реалізації поставлених перед організацією цілей, прожити залучення у процес перетворень. Також тут здійснюється ознайомлення учасників із SMART-аналізом із метою освоєння ними принципів постановки цілей [5]. Учасники мають усвідомити, як вони нині взаємодіють із цілями і перешкодами на шляху до цілей, збалансувати цю систему, проаналізувати ресурси і обмеження, способи подолання перешкод на шляху до цілі.

Тема 2. «Методи управління опорами інноваціям». У рамках цієї теми учасники зможуть дізнатись про спеціальні прийоми, що дають змогу передбачити, послабити і тримати під контролем спротив змінам. Їх ідея – в цілеспрямованому поетапному створенні «стартового майданчика» для нововведень, тобто вивчаються діючі в процесі перетворень сили (або фактори), і формуванні позитивного потенціалу з прихильників реформування, здатних довести його до кінця. Одним із кроків є прийняття заходів з усунення надмірного опору. Тут учасникам пропонується створити уявний «стартовий майданчик».

У процесі третьої теми «Зміни в організації. Опір змінам» учасникам тренінгу вдасться дізнатись про види змін в організації, моделі циклу змін у гештальт-підході, особливості та відмінності управління в умовах змін. Зміни на рівні організації належать до соціальних змін. Основними методами роботи будуть групова дискусія, рольові ігри, вправи та їх аналіз. Групова дискусія дає змогу висловити власну точку зору з певного питання на основі своїх знань і досвіду, розширити і поглибити її або навіть змінити на протилежну. Важливою функцією дискусії є актуалізація та обмін досвідом [9]; також запам'ятовуються нові факти, які згодом впливають на поведінку учасників. В основному, завжди вдається знайти спільні позиції і виробити рекомендації [6].

Тренер спирається на актуальність, усвідомленість і відповідальність учасників тренінгу. Увага до актуального процесу для нього має виступати пріоритетною щодо програми [9, с. 378]. Він витрачає більше зусиль на те, щоб учасники були мотивовані на зміни не стільки у зв'язку з негативними емоціями від отримання неприємного зворотного зв'язку, скільки усвідомивши власні ресурси. Важливою є робота на присвоєння відповідальності, як у процесі «sharings», так і в процесі групової дискусії, аналізі ігор, вправ тощо [4, с. 43–44]. Гештальт-підхід передбачає синтез усвідомлення і дії та демонструє, як усвідомлення, яке передує дії, позначається на його ефективності [4].

Учасники розглянуть такі етапи процесу управління змінами, як діагностика готовності організації до змін, формування та навчання команди агентів змін, організація роботи з опором організаційним змінам із боку персоналу, організація системи пост-проектної підтримки змін.

Тут також важливим буде вивчення основних видів анти-інноваційних реакцій. Учасники тренінгу зможуть дізнатись про власні анти-інноваційні реакції і реакції своїх підлеглих в описаних формулюваннях «це не для нас», «мені не подобаються чужі ідеї», «це нам не вдасться» або «у нас немає зараз ресурсів для реалізації цього проекту» тощо і доповнять список реальними прикладами зі своєї організації. Учасники дізнаються про основні форми опору змінам: демонстрація власної усвідомленої або неусвідомленої некомпетентності, скептицизм щодо значущості змін і здатності менеджерів активно їх провести, заперечення проблем і потреби в зміні, індиферентність, песимізм [5].

Робота над 4-ою темою «Форми опору та причини організаційних опорів» передбачає розгляд та узагальнення характе-

ристик прихованого і відкритого опору, активного і пасивного, позитивного і негативного. Учасники тренінгу зможуть вивчити три основних сфери, які є джерелами організаційних опорів: когнітивну (інформаційну), емоційну та особистісно-ціннісну [6, с. 138], цикл реакцій персоналу організації на зміни за концепцією Е. Кюблер-Росс [4], а також будуть досліджувати причини організаційних опорів.

У процесі тренінгу акцентується на особистісній інноваційності учасників, а саме: інтересі до змін, готовності до інновацій, позитивному сприйманні нововведень, подоланні психологічних бар'єрів, готовності брати на себе відповідальність, здатності до об'єктивності щодо себе та інших тощо.

П'ята, шоста і сьома теми тренінгової програми пропонуються учасникам на другий день тренінгу.

Тема 5 «Основні методи роботи з опором змінам в організації» включає детальне вивчення наявних у світовій практиці методів: врахування потреб тих, кого стосуються зміни, демонстрація отримання індивідуальної вигоди, навчання і надання об'єктивної інформації про хід проекту і досягнутих (проміжних) результатів, досягнення спільного розуміння необхідності змін, підтримка змін лідером групи на всіх етапах проекту, залучення до участі в проекті, досягнення причетності до змін, стимулювання і підтримка, переговори і угоди, кадрові перестановки і призначення, приховані та явні заходи примусу, мотивація персоналу. Потім учасникам буде запропонована групова дискусія щодо їх ефективності, відповідності цих методів особливостям і актуальним потребам їх організації, вибору методу, зважаючи на етап і цикл змін [9, с. 382]. Основний метод тут – мозковий штурм. Мозковий штурм – це дієвий спосіб швидкого включення всіх членів групи в роботу на основі вільного вираження ними своїх думок із того чи іншого питання. Мозковий штурм часом незамінний під час генерації нових ідей у групі, вироблення та прийняття колективних рішень. Додатковими методами стануть рольові ігри, спрямовані на розвиток навичок ефективної взаємодії зі співробітником, який опирається, та відео-аналіз процесу комунікації учасників тренінгу [9, с. 382]. Рольова гра є груповим пошуком рішення в запропонованій ситуації. Сценарій ситуації формулюється так, щоб група отримала інформацію, а потім спробувала розібратися в ній, оцінивши дії того чи іншого персонажа. Член групи або міні-група отримують певну роль у досліджуваній ситуації. Це дає їм змогу побачити свою звичну поведінку, вийти за рамки поведінкових шаблонів і освоїти нові ефективні моделі дій [9, с. 377–378].

Шоста тема «Діагностика готовності організації до змін. Прогноз і попередження опору» містить вивчення методів і способів оцінювання «зони комфорту», методів оцінювання «горизонту допустимих перетворень» в уявленнях різних співробітників організації, виявлення головних груп та основних фігур – зацікавлених сторін, розуміння їх впливу на впровадження проекту, способи виявлення «лідерів думок» і їх настанов до змін, оцінювання фактичних чуток і механізмів їх поширення.

У сьомій темі «Способи залучення персоналу організації в процес вдосконалення» розглядаються питання чіткого пояснення необхідності змін, можливостей і потенційного ризику для учасників, яких зачеплять зміни, залучення співробітників на всіх етапах переходу, визнання і винагороди нових моделей поведінки. На тренінгу учасники в процесі мозкового штурму розробляють «палаючу платформу» змін на основі вже наявних проблем у компанії – меседж, що підкреслює життєву необхідність впровадження змін у цій організації [5; 9].

Учасники вчаться визначати ключових гравців, від яких необхідно отримати особисту прихильність, і які дії необхідно зробити для створення прихильності. У процесі мозкового штурму учасники визначають способи створення прихильності, що відповідають особливостям їх організації [9].

Третій день тренінгу включає восьму, дев'яту, десяту теми та завершення тренінгу.

Восьма тема «Типи організаційної культури та нові стосунки «начальник-підлеглий» має на меті розгляд типології організаційної культури К. Камерона і Р. Куінна [5]. Будуть детально розглянуті ієрархічна, кланова, ринкова та ієрархічна організаційна культура.

Також учасники тренінгу під час проходження цієї теми аналізують ролі та функції керівників (організація, планування, мотивація, контроль), виокремлюють якості ефективного керівника. Учасники мають ознайомитись із мотиваційними теоріями, видами мотивів і потреб, демотиваторами, засвоїти і закріпити методи мотивації співробітників. Учасники тренінгу знайомляться з контролем як додатковим методом навчання і управління змінами, освоюють завдання і рівні контролю [4], вивчають принципи і правила надання позитивного і негативного зворотного зв'язку.

Тема 9 – «Кайдзен-культура як тип організаційної культури безперервного

вдосконалення». Тут розглядаються принципи формування Кайдзен-культури, заплановані перші кроки персоналу (що є учасниками тренінгу) щодо створення культури безперервного вдосконалення в їх організації.

В останній десятій темі «Команда при впровадженні змін та підтримці результатів проекту змін» учасники тренінгу розглядають командоутворення як необхідну умову створення самонавчальної компанії, командні ролі за Мерідіт Белбін і визначать власні ролі в команді за допомогою опитувальника [5]. Тут вони аналізують чинники виникнення успішних і неуспішних команд, відпрацюють навички делегування та розподілу обов'язків [4].

Під час завершення тренінгу «Фасилітація опору змінам в організації» учасники структурують набутий у процесі тренінгу досвід, а тренер намагається отримати зворотний зв'язок від учасників. До основних очікуваних результатів цього тренінгу належать: 1) розширення знань, розвиток умінь, оволодіння інструментами управління змінами в організації; 2) формування позитивного ставлення до процесу змін; 3) ототожнення з новими цілями і цінностями компанії; 4) формування орієнтації на виконання проекту змін; 5) освоєння значної кількості інформації про проект змін; 6) усвідомлення проблем власного підрозділу і організації загалом; 7) розробка нових ідей у вирішенні проблем щодо змін; 8) розуміння залучення додаткових ресурсів; 9) формування єдиної моделі проекту змін; 9) створення ефективної команди, що впроваджує зміни; 10) підвищення особистісної іноваційності співробітників.

Висновки з проведеного дослідження. Тренінг фасилітації опору змінам в організаціях сприяє формуванню особистісної іноваційності під час змін в організаціях, формуванню групової ідентичності, ототожненню з цінностями і цілями організації, її культурою, формуванню здатності до усвідомлення необхідності в змінах і переосмислення можливості даних змін, адаптації до неминучості змін і зниження опору, створенню партнерства між керівництвом і співробітниками при вертикальній ієрархії управління. Цим тренінгом зумовлюється залучення персоналу до процесу змін, усвідомлення причетності до змін, досягнення загального розуміння смислів і ресурсів змін, підвищення стимуляції та підтримки, зокрема, формування особистісної іноваційності співробітників організацій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Волошина Н.В. Ціннісні орієнтації сучасних керівників в умовах трансформації українського суспільства / Н.В. Волошина, І.В. Бондар, О.В. Шакіб. Науковий вісник Херсонського державного університету: зб. наук. праць. Серія «Психологічні науки». Херсон: ХДУ, Видавничий дім «Гельветика», 2017. Вип. 3. Т. 1. С. 51–56.

2. Джордж М. Бережливое производство + 6 сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / пер. с англ. Т. Гутман. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 464 с.

3. Жигайло Н.І. Психологія змін та інновацій: навч. посібн. / Н.І. Жигайло, Г.М. Закалик. Львів: СПОЛОМ, 2017. 430 с.

4. Иванова Е.А. Тренинг управления изменениями в организации. СПб.: Речь, 2007. 292 с.

5. Ларо У. Офис-кайдзен: Преобразование офисных операций в стратегическое премущество / пер. с англ. А.Г. Петкевич; науч. ред. А.В. Искорцев. Минск: Гревцов Паблишер. 224 с.

6. Лебедева Н.М. Организационное консультирование: гештальт-подход / Н.М. Лебедева, А.А. Лебедева. СПб.: Речь, 2009. 256 с.

7. Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. М.: Смысл, 2003. 264 с.

8. Спіцина Л.В. Тип організаційної культури як чинник інноваційної готовності персоналу освітнього закладу / Л.В. Спіцина, Ю.О. Лукомська. Актуальні проблеми психології.Збірник наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2015. Т. 1. Вип. 42. С. 29–36.

9. Шубертій Н.Г. Роль тренінгу «Управління змінами» у проектах соціально-психологічного супроводу організаційних змін. Психологічні основи розвитку особистості: монографія / за заг. ред. В.Й. Бочелюка, за ред. М.А. Дергач, Н.В. Волошиної. Запоріжжя: Просвіта, 2017. С. 367–392.

10. Stock R.M. Impact of Personality Traits on Consumer Innovation Success. Research Policy. 2016. V. 45. Is. 4. P. 757–769.