



Преодоление
сопротивления
ИННОВАЦИЯМ

Сфера образования

Причины сопротивления

И. Ансофф в работе «**Стратегическое управление**» разделяет сопротивление на индивидуальное (сопротивление лидера) и групповое; выделяет **причины сопротивления**:

- необходимость рисковать,
- страх потери власти или изменения роли,
- нежелание учиться новому ремеслу.

Причины сопротивления

А.И. Пригожин выделяет **социальные, экономические и психологические** причины сопротивления изменениям.

К психологическим причинам относятся неразвитость достижительной мотивации, эффекты «изобретено не здесь» и «проще купить за границей».

К экономическим — дешевизна рабочей силы и отсутствие связи доходов с качеством труда.

К социальным – заинтересованность сохранить существующее и инерционность организации.

Технические причины

Отсутствие ресурсов для осуществления инноваций. Руководство организации, планируя проведение инноваций, переоценивает свои возможности. Сотрудники, зная реальную картину, оказывают сопротивление изменениям.

Внутренняя разобщенность организации. Причины внутренней разобщенности весьма многочисленны: социальные конфликты между отдельными группами в организации; культурные различия (различные ценности, принятые нормы и т.д.); неправильная позиция руководителей; отсутствие идентификации с коллективами организации и др. Все это может вызвать сопротивление инновациям у отдельных групп в организации.

Технические причины сопротивления инновациям

- 0 Неизвестный результат или страх перед неизвестностью. Нередко члены организации не видят перспективы внедрения инноваций и поэтому у них возникает ощущение возможного провала или отрицательных последствий, в связи с чем они пытаются идеализировать существующее состояние организации и сопротивляются нововведениям.
- 0 Отсутствие лидеров. Создание целостного видения организации зависит от активности инструментальных лидеров. Именно они способны подсказывать, направлять действия людей и организовывать проводимые изменения.

Технические причины сопротивления инновациям

Отсутствие системы обучения и консультирования

Для осуществления инноваций обучение и консультирование необходимы, так как без этого невозможна полная социализация индивидов по отношению к нововведениям.

В случае отсутствия системы обучения и консультирования сопротивление изменениям практически неизбежно.

Политические причины сопротивления изменениям

Политические причины сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации.

В случае значительных структурных изменений перед руководителями различных уровней всегда **стоит вопрос**: кто и в какой степени будет привлечен к принятию управленческих решений в новой ситуации.

От ответа на этот вопрос зависит отношение руководителей к инновациям. Все это определяет основные причины сопротивления.

Культурологические причины сопротивления инновациям

Влияние прежних ценностей

Поскольку каждый член организации ориентирован на собственную личностную матрицу ценностей, любое вмешательство извне может привести к явному или неявному отторжению новых ценностей, причем сила инерции приверженности весьма велика.

Однако члены организации не могут сразу изменить свои ориентации и становятся беспомощными перед лицом технической неопределенности, в результате чего возникает сопротивление изменениям.

Культурологические причины сопротивления инновациям

Возврат к традициям.

В любых социальных общностях можно услышать мнение, что в старые времена жизнь была значительно лучше. Это обычное явление, основанное на привычках и стереотипах, облегчающих людям ориентацию в их социальном окружении. Сила привычек и обычаев в организационной культуре оказывает значительное воздействие на принятие и внедрение социальных изменений.

Члены коллектива привыкли пить чай в определенное время, но после реорганизации они не могут этого делать. Даже по такому незначительному поводу может возникнуть сопротивление изменениям, подогреваемое приятными воспоминаниями о свободных чаепитиях.

Способы сопротивления инновациям

- конкретизация документов (постоянная доработка инновационного проекта),
- кусочное внедрение (внедрение одного элемента новшества),
 - вечный эксперимент (затягивание эксперимента),
 - отчетное (только на бумаге) и параллельное (старое сосуществует с новым) внедрение

Способы сопротивления

Сила сопротивления во многом зависит от степени информированности членов организации относительно ее внешней политики, от понимания не только важности проводимых изменений для всей организации, но и видения собственной роли в измененной организации.

При этом каждый член организации должен соотносить инновации с собственными целями и собственной выгодой.

Форма сопротивления инновациям

Форма самая разнообразная:

- отсрочки начала процесса изменений под любыми «благовидными» предложениями;
- неожиданные препятствия и различные трудности, которые требуют пересмотра самой идеи преобразований, либо увеличивают затраты по сравнению с запланированными или располагаемыми;
- попытки саботировать изменения или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

Формы сопротивления инновациям после их внедрения

После завершения преобразований сопротивление может проявляться в виде:

- отставания фактических результатов от запланированных;
- попытки отнесения полученных эффектов за счет «доперестроечных» усилий;
- внедрения мнения, что новое – это старое, но только другими словами (на этой основе – возврат к прежнему);
- предложения «еще больше увеличить» эффект нововведений за счет подключения к новой системе элементов старой.

Педагог сопротивляющийся

Носителями сопротивления являются **сотрудники, которые опасаются не столько самих изменений, сколько боятся «быть измененными».**

Поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, не совсем понятную им структуру, в которой придется многое делать не так, как они привыкли.

Педагог сопротивляющийся

Известно, что человек противодействует новому тогда, когда он не чувствует себя в безопасности:

- вынужден принимать рискованные решения, что противоречит его натуре и не соответствует его прошлому опыту;
- чувствует, что в результате нововведений он может оказаться лишним или потеряет прежний статус;
- не способен выполнять новую роль, отведенную ему в новой системе отношений;
- не желает (не способен) обучаться новому и подстраивать свое поведение под изменившиеся линии взаимодействия в процессе работы.

Рефлексия ожиданий

Профессиональные и жизненные установки, определяющие внутреннюю готовность или неготовность педагогов к изменениям.

Этот тип рефлексии называется «рефлексией ожиданий». В результате было выявлено несколько установок, которые можно рассматривать как продукты российских «времен нестабильности».

Все эти установки могут являться и являются достаточно серьезными барьерами на пути изменения школы.

Установки инновационных конфликтов в школе

«Виноваты окружающие».

Накопившееся у учителей естественное недовольство складывающейся в последние годы вокруг учительства ситуацией иногда находит свой выход в появлении достаточно агрессивного мировосприятия, в котором окружающим приписывается серьезная вина за происходящее. «Правительство обворовало, дети не хотят учиться, родители перестали воспитывать» - таковы примерные тезисы этого мироощущения. Разумеется, подобное «обиженное сознание» отказывается вести разговор о каких-либо собственных изменениях, считая его очередным издевательством.

Установки инновационных конфликтов в школе

«Опять станет хуже»

Эта установка - продукт последних лет, породивших у людей разочарование в любых реформах.

Резкая «смена курса» привела к гибели многих неплохих традиций прошлой эпохи, что особенно остро воспринимается в моменты обострения социально-экономического кризиса.

В этой ситуации все более значимой становится ценность стабильности (хоть какой-нибудь), и «в штыки» начинает восприниматься любое начинание, которое в очередной раз может разрушить стабильность и преемственность.

Следствием этой установки является неверие и прямое непринятие идей изменения, конфликты вокруг тех, кто готов искать новое.

Установки инновационных конфликтов в школе

«Мы не подопытные кролики».

Еще один результат последних российских лет. Устав от идущих «сверху» и зачастую непонятных реформ, люди отказываются продолжать быть их заложниками. Отсюда непринятие в педагогическом коллективе самого статуса «экспериментальной площадки». «Вы над нами или над детьми будете эксперименты ставить, а мы опять не будем ничего понимать...» - таков рефрен этой установки.

Установки инновационных конфликтов в школе

«Ожидание мессии».

Эта установка проявляется в том, что есть люди (коллективы), в принципе, к изменениям готовые и даже их ждущие, но надеющиеся, что инициатором этих изменений будет кто-то со стороны (или «сверху»).

«Ожидание мессии» - это надежда на «знающего человека», который придет и скажет, что и как именно надо менять. Следствием этой установки является творческая пассивность коллектива, отводящего себе роль исполнителя.

Установки инновационных конфликтов в школе

Рассчитайтесь на 1, 2, 3, 4 номера.

Объединитесь в команды.

1. Виноваты окружающие
2. Опять станет хуже
3. Мы не подопытные кролики
4. Ожидание миссии.

Осмотрите: в той ли Вы группе?

Перегруппируйтесь. Дайте перечень мер, как Вас вовлечь в инновационную деятельность.

Самоуправление сопротивлениями ИННОВАЦИЯМ

**Самая главная цель
самоуправления изменениями –
принятие самоизменения.**

**Допустить период проб и ошибок.
Образ неуспешного профессионала.**

**Время и ресурсы: начните с малого,
начните с простого, начните изнутри.**

Информация к размышлению

Николай Гузик, директор знаменитой школы из поселка Южный Одесской области, заметил: “Я вынес из своей учительской и директорской практики одно: в том коллективе, где люди работают на перспективу – на какой-то пусть отдаленный, но значимый для всей школы результат, человеческие недостатки не имеют такой разрушительной силы”.

Управление инновационными конфликтами в образовательном учреждении: этика инноваций

В это направление входит комплекс шагов, направленных, на обеспечение неконфликтного сосуществования представителей различных типов отношений к изменениям и инновациям (творческого ядра, консерваторов, представителей альтернативных взглядов, пассивной части и т.п.) и налаживание между ними продуктивного взаимодействия;

В качестве примеров подобных шагов можно привести разработку «Этического кодекса», центральным моментом которого является утверждение добровольности работы на экспериментальной площадке школы; система открытых «круглых столов» и «педагогических гостиных», на которые выносятся результаты инновационной работы; система ежеканикулярных и общеколлективных рефлексивных встреч, объединяющих коллектив поисками ответов на стратегические вопросы жизни школы.

Управление инновационными конфликтами в образовательном учреждении: этика инноваций

В качестве примеров подобных шагов:
разработка «Этического кодекса», центральным
моментом которого является утверждение
добровольности работы на экспериментальной
площадке школы;

система открытых «круглых столов» и
«педагогических гостиных», на которые выносятся
результаты инновационной работы;

система ежеканикулярных и
общеколлективных рефлексивных встреч,
объединяющих коллектив поисками ответов на
стратегические вопросы жизни школы.