

**Дугін Олег Володимирович**

*аспірант,*

*Інститут адміністрування, державного управління*

*та професійного розвитку*

*Національного університету «Львівська політехніка»*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-439-2-52>*

## **ПАРАДОКСАЛЬНА ПРИРОДА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ НАСЛІДКИ**

Управління організаційними змінами (УОЗ) є критичним для забезпечення успішного розвитку організацій у динамічному бізнес-середовищі. Проте традиційні моделі часто не враховують наявні парадоксальні напруження всередині організацій під час трансформацій. Парадоксальна теорія змін може покращити управління організаційними змінами шляхом прийняття протилежних сил, таких як стабільність проти змін, автономія проти контролю, та дослідження проти експлуатації, як природних елементів, що стимулюють інновації, адаптивність та стійкість.

Парадоксальна теорія змін, заснована на гештальт-терапії Перлза, кидає виклик лінійним моделям, підкреслюючи необхідність визнання та інтеграції внутрішніх напруженостей, а не їх усунення. Організації, які приймають ці парадокси, підвищують свою здатність адаптуватися та впроваджувати інновації. Теоретичні перспективи ґрунтуються на роботах Сміта і Льюїса про організаційну амбідекстерність та концепції Реального і Ідеального “Я” з Primal Leadership.

Дослідження базується на аналізі реальних бізнес-кейсів таких компаній, як IBM та Google. Вони демонструють, що правильне управління полярностями може суттєво вплинути на досягнення стратегічних цілей та довгострокового успіху. Наприклад, компанія Google впровадила політику “20% часу для інновацій”, дозволяючи співробітникам працювати над власними проектами, що призвело до появи таких продуктів, як Gmail.

**Ключові полярності в управлінні організаційними змінами**

<b>Полярності</b>	<b>Опис</b>
Стабільність проти Змін	<b>Стабільність:</b> Організаціям необхідна передбачуваність для підтримки ефективності та злагодженої роботи процесів. <b>Зміни:</b> Інновації потрібні для адаптації та збереження конкурентоспроможності в динамічному середовищі.
Автономія проти Контролю	<b>Автономія:</b> Вільне прийняття рішень стимулює креативність, залученість та ініціативність співробітників. <b>Контроль:</b> Важливий для узгодження дій зі стратегічними цілями, збереження послідовності та мінімізації ризиків.
Дослідження проти Експлуатації	<b>Дослідження:</b> Інвестиції в нові можливості, науково-дослідні роботи та експерименти дозволяють організаціям розвиватися і залишатися конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі. <b>Експлуатація:</b> Використання наявних ресурсів та вдосконалення поточних процесів дозволяє забезпечити стабільність, короткострокову продуктивність та ефективність.

IBM досягла балансу між стабільністю та змінами під час своєї трансформації, зберігаючи свої ключові цінності, одночасно агресивно впроваджуючи стратегії інновацій. Аналогічно, політика Google “20% часу” дозволила співробітникам балансувати між автономією та контролем, що призвело до розробки революційних продуктів, таких як Gmail та Google News.

Для успішного управління організаційними змінами важливо визнати й використовувати внутрішні протиріччя як джерело інновацій. Прийняття парадоксів організацій надає шлях до стійких трансформацій.

Рекомендовано:

1. Застосовувати гнучкі підходи до керування.
2. Розвивати культуру, яка заохочує відкритий діалог, експериментування та адаптивне лідерство.
3. Інтегрувати парадоксальну теорію в УОЗ для підвищення гнучкості та стійкості організації.

Подальші дослідження мають зосередитися на емпіричному вивченні парадоксального мислення в УОЗ та розробці програм для підготовки лідерів, що допомагають їм ефективно керувати складнощами.

### **Список використаної літератури:**

1. Beisser, A. The paradoxical theory of change. In J. Fagan & I. L. Shepherd (Eds.), *Gestalt therapy now: Theory, techniques, applications*, 1970.
2. Goleman, D., Boyatzis, R.E., & McKee, A. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press, 2013.
3. Smith, W.K., & Lewis, M.W. *Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing*.