

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ПРИ НОВОВВЕДЕНИЯХ И МЕТОДЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ**

Семененко А. А., студент кафедры педагогики и психологии управления социальными системами НТУ «ХПИ»

Интегрироваться в мировое пространство, не потеряв себя можно только при условии высокой конкурентоспособности, которая обеспечивается непрерывной цепью нововведений. Но любые нововведения сопровождаются сопротивлением сотрудников! Сопротивление — это сознательные действия человека (иногда бездействие), направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации. Есть аксиома — сопротивление изменениям в организации возникает всегда. Оно является одной из основных проблем стоящей перед развивающейся организацией, поэтому мы обратились к проблеме сопротивления сотрудников как объекту исследования. Эффективно работающая организация — это организация, руководство и коллектив которой понимают необходимость систематических новаций, способны к инновационному риску, руководство которой может принимать решения в условиях неопределенности, когда не всегда можно оценить вероятность потенциальных результатов. А ведь именно социокультурная, политическая и наукоемкая среда обладает наибольшей неопределенностью. Именно в этих областях нам и видится возможность применения имеющихся знаний о социально-психологических аспектах нововведений.

Проблема инноваций была затронута нами в силу ее чрезвычайной актуальности на современном этапе общественного развития, а игнорирование социально-психологических факторов в любом виде реорганизации

влечет за собой существенные потери, как для инициаторов, так и для организаторов и пользователей нововведений. С точки зрения наук о поведении сопротивление представляет собой естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

Предметом нашего исследования были психологические аспекты сопротивления сотрудников при нововведениях, а целью — изучить зависимость уровня сопротивления от психологических факторов. В ходе исследования решались задачи: выявить основные причины сопротивления нововведениям и определить основные методы преодоления сопротивления. **Базой исследования избрана** Научно-техническая библиотека НТУ «ХПИ», где было проведено анкетирование и интервьюирование сотрудников с использованием современных методик: диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса; диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса; диагностики степени готовности к риску Шуберта; предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса; оценки психологической атмосферы в коллективе А. Ф. Фидпера. В данном исследовании принимали участие 40 сотрудников научно-технической библиотеки НТУ «ХПИ». Все испытуемые женщины в возрасте от 22 до 52 лет, средний возраст испытуемых — 33,5 года. Все методики были проведены анонимно.

Важным психологическим моментом, способным затормозить инновационный процесс, а в некоторых случаях и вообще остановить его, является неприятие инноваций, которое получило название психологического барьера по отношению к нововведениям. Это состояние, мешающее протеканию процессов адаптации человека к новой среде, связанное с ситуацией и личностными особенностями. Оно связано с генетическим и

психологическим складом личности, с природным стремлением людей и групп к сохранению стабильности, с предпочтением «знакомого» «незнакомому», с жизненными стереотипами, побуждающими к осторожности и опасениям. Психологический барьер является развивающимся образованием. Его параметры изменяются на разных этапах нововведений, различны у разных категорий работников. Барьер по отношению к нововведениям необходимо исследовать в каждом конкретном случае.

Согласно точке зрения К. Девиса, причины сопротивления персонала организационным нововведениям могут быть тройкого характера: **экономические** (боязнь статуса и основной заработной платы, боязнь интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты), **личностные** (восприятие критики личных методов работы как обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными, будет ущемлена профессиональная гордость; уверенность в том, что нововведения приводят к уменьшению чувства собственной значимости; нежелание расходовать силы на, переобучение; боязнь роста интенсивности труда; страх перед неопределенностью, обусловленной непониманием сути и последствий нововведений) и **социальные** (нежелание приспособливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой; неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения; недовольство слабостью личного участия и незначительностью своей роли при внедрении нововведений; уверенность в том, что любые новшества выгодны компании, а не работнику).

Р. Л. Кричевский отмечает, что в отечественных организациях часто имеют место и «доморощенные»

причины. А. И. Пригожин считает, что такими причинами, имеющими социально-психологическую окраску, являются: ориентация многих наших работников не на достижение успеха, а скорее на избегание неудачи, боязнь риска, непредвиденных трудностей; низкий уровень притязаний. Если обратиться к причинам сопротивления по схеме «технология—политика—культура», предложенной американскими психологами **Н. Тичи и М. Деванном**, то основными **техническими причинами** сопротивления изменениям являются: *привычки и инерция* (людям, которые делали что-то одним способом, весьма трудно изменить свое поведение), *страх перед неизвестным или сложность предсказуемости развития организации* (незнание будущего или трудности с его предвидением вызывают у сотрудников тревогу, а, следовательно, и сопротивление), *снижающиеся издержки* (даже понимая, что перемены ведут к потенциальной выгоде, многие организации часто неспособны на них из-за успокоительного воздействия снижающихся издержек и при старом способе ведения дел).

Интересны и **политические причины** сопротивления изменениям: *угроза влиятельным коалициям* (общая угроза состоит в конфликте старой и новой гвардии), *принятие решений по принципу нулевой суммы из-за ограниченности ресурсов* (игры с нулевой суммой политически проводить труднее, а это ведет к большему сопротивлению изменениям), *обвинение лидеров за прошлые проблемы* (из-за неготовности лидеров критически отнестись к своим прошлым решениям и поведению. В этом смысле намного легче прийти со стороны).

**Культурологические причины** сопротивления изменениям: *культурные фильтры на пути селективного восприятия* (одним из грубых способов дифференциации людей является деление их на «твердолобых», и тех, кто способен научиться вести себя

по-новому), *возврат к старым добрым временам* (чувствуем большую безопасность, возвращаясь к прошлому), *недостаток климата для изменений* (там, где процветает конформизм).

Интересны и подходы еще советского психолога А. Л. Журавлева, который предложил выделять различные **социально-экономические типы людей** по их отношению к организационно-экономическим нововведениям в зависимости от интенсивности проявления психологической готовности к нововведениям, подготовленности к жизнедеятельности в новых условиях, реальной активности

Руководители располагают возможностью проанализировать все аспекты существующей культуры, которые противодействуют организационным переменам, а также могут разработать методы включения новых ценностей, ускоряющих перемены. В отношении к любым социальным изменениям всегда проявляются большие индивидуальные различия, как между людьми, так и между разными группами. Но за этим многообразием проявлений можно увидеть повторяющееся, типичное.

Как отмечает Л. Шлезингер, многие менеджеры недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако, все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям.

Э. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям:

**1. Учет причин поведения личности в организации** (принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения; демонстрировать получение индивидуальной выгоды).

**2. Значение авторитета руководителя** (достаточный авторитет; достаточные власть и влияние).

**3. Предоставление информации группе** (соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная).

**4. Достижение общего понимания** (общее понимание необходимости изменений; участие в поиске и трактовке информации).

**5. Чувство принадлежности к группе** (общее ощущение причастности к изменениям; достаточная степень участия).

**6. Авторитет группы для ее членов** (согласованная групповая работа для снижения противодействия).

**7. Поддержка изменений лидером группы** (привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке без отрыва от непосредственной работы).

**8. Информированность членов группы** (открытие каналов связи; обмен объективной информацией; знание достигнутых результатов изменения).

Подход Дж. Коттера и Л. Шлезингера предполагает следующие методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению, и менеджера, ориентированного на своих

сотрудников, который постоянно пытается привлекать и поддерживать своих людей, и начальника-циника, всегда манипулирующего своими сотрудниками и часто прибегающего к кооптации, и интеллигентного менеджера, который в большой степени полагается на образование и общение, и, наконец, менеджера типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

Установка по отношению к нововведению более положительна, если оно внедряется «изнутри», а не «сверху». Эти данные о социально-психологических последствиях внедрения нововведений подтверждаются большим статистическим материалом, собранным Н. А. Ильиной.

В своем большинстве авторы, рассматривающие вопрос сопротивления, воспринимают его как барьер или преграду, который необходимо преодолеть и предлагают различные способы и методы преодоления сопротивления. Часто выделяют личные и структурные барьеры или личностные и организационные преграды. Можно сказать, что авторы смотрят на проблему сопротивления с точки зрения инициатора изменений, но не учитывают позицию сопротивляющегося или объекта изменений. Если же посмотреть на проблему сопротивления с позиции сопротивляющегося, то сопротивление выступает в качестве защитника. Таким образом, «то, что обычно принимается за сопротивление, есть не просто помеха, с которой надлежит разделаться, но творческая сила, помогающая организации выжить в этом сложном мире». Защищаясь, организация представляет собой саморегулирующуюся систему, которая мобилизует все свои силы. Система находится в относительном равновесии до тех пор, пока не появилось значимое воздействие от внешней среды. Курт Левин называет такое состояние квазиустойчивым, обусловленным действием многих противоположно направленных сил. Все виды сопротивления представляют собой мобилизацию энергии,

а не ее недостаток. Следует перенаправить имеющуюся энергию сопротивления в русло организационного развития, на изменение внешней и внутренней среды для возникновения положительных обратных связей. Это дает возможность рассматривать сопротивление как позитивное явление. Тогда меняется характер взаимодействия, а это уже не борьба и не преодоление препятствий, а выяснение различий в видении проблемы. Следует использовать эту сплочённость коллектива на реализацию глобальных целей и не бояться этого сопротивления.

Интересны результаты и нашего эмпирического исследования. Среднегрупповое значение 17,3 соответствует умеренно высокому уровню мотивации на достижение успеха, при высоком уровне мотивации на избегание неудач. Слишком осторожны 32,5%, склонны к риску 15%

Интересны показатели предрасположенности личности к конфликтному поведению (среднегрупповые значения: соперничество 3,4; сотрудничество 6,3; компромисс 7,7; избегание 6,8; приспособление 5,5). Как доминирующие стратегии встречались: соперничество 7,5%, сотрудничество 12,5%, компромисс 45%; приспособление 15%; избегание 20%

Итоговый показатель **оценки психологической атмосферы в коллективе** колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная), среднегрупповое значение 32, что с долей условности представляется возможным отнести к средним значениям так как на данный момент коллектив находится в процессе трансформации, и конкуренция идет за несколько вакантных должностей, занятие которых ведет к продвижению 6-7 человек. В тоже время существует диссонанс, так как лица, претендующие на должности руководителей среднего звена, длительное время работая в этом коллективе и в свое время участвуя в открытых и скрытых формах сопротивления теперь вынуждены будут

активно участвовать в нововведениях (без этого они не смогут долго находиться на этих должностях и получать дополнительное материальное поощрение) испытывают борьбу мотивов. Перейдя в ранг руководителей среднего звена, они будут слугами двух господ: вынуждены выполнять распоряжения руководителя и выглядеть успешными в его глазах и одновременно не потерять «любовь» своих коллег и подчиненных, вместе с которыми раньше саботировали нововведения, боясь получить осуждение с их стороны и зная о возможном сопротивлении с их стороны.

С целью проверки гипотезы о взаимосвязи вышеперечисленных характеристик был проведен корреляционный анализ по Пирсону и Спирмену.

Изменения сопровождают человека всю жизнь. Каждый человек знает, что без изменений нет жизни. Однако мало кто признает, что ему необходимо меняться под воздействием руководителя. Руководитель планирует изменения в организации, но делают их люди, а значит, люди должны менять свое поведение, меняться сами. Тут-то и возникает сопротивление.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ПРИ НОВОВВЕДЕНИЯХ И МЕТОДЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ.

Список использованной литературы:

1. Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989.
2. Ковалева, Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? / Т. Ковалева // Новый персонал. — 2005. — № 4. — С. 8-13.
3. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми / Н. Н. Обозов. — К. : МАУП, 1999. — 145 с.

4. Польстер И. Сопротивление в гештальт-терапии / И. Польстер, М. Польстер. — М., 1973.
5. Фролов С. С. Социология организаций : учебник. — М. : Гардарики, 2001.