

Куликова Елена Александровна,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры электрических машин
ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения», г. Екатеринбург
kulikova.elena@mail.ru



Психологические аспекты сопротивления изменениям в организации

Аннотация. Для большинства организаций актуальна проблема сопротивления персонала изменениям. Учет социально-психологических факторов позволяет реализовать мероприятия по подготовке работников к преобразованиям и наиболее эффективно осуществлять управление организационными изменениями. Цель работы – обобщение взглядов на природу восприятия людьми изменений и воздействия перемен на личность; определение основных личностных причин неприятия нововведений и факторов, способствующих формированию негативного отношения к ним. Основные результаты исследования: выявлена связь между индивидуально-психологическими характеристиками работника и его готовностью к участию в процессах преобразований; сформулированы рекомендации по снижению сопротивления персонала изменениям в организации.

Ключевые слова: изменение, сопротивление персонала, кривая принятия перемен, психологический барьер, психологическая установка, психологическая устойчивость, инновационное поведение, инновационная личность.

Раздел: 19.00.00 Психологические науки.

Введение

Для успеха в условиях конкуренции организациям необходимо постоянно меняться, непрерывно внедряя инновации. Изменение (перемена чего-нибудь прежнего, которое становится иным) предполагает существенные различия между двумя последовательными моментами времени. В организации как системе все взаимосвязано, и если меняется какой-то один элемент, например технология, то это обязательно затронет и людей (отношения в коллективе, статус и оценка работником собственной компетенции, значимости и пр.). По утверждению В. Марковского, «важнейший принцип управления изменениями: организации не изменяются, изменяются люди» [1].

Стремительно растущая скорость изменений усложняет процесс их внедрения. Быстрая смена действующих годами правил и норм приводит к конфликтам, вызывает сначала стресс, а затем сопротивление нововведениям. Основная проблема при реализации изменений – сопротивление персонала, представляющее собой любые действия работников, препятствующие осуществлению перемен или их дискредитирующие. Сопротивление в виде нежелания или полного отказа участвовать в процессе изменений зависит от множества факторов (психологические особенности, интересы, установки, опыт, перспективы профессионального роста и др.) и может носить как осознанный, так и неосознанный характер [2].

Проблема сопротивления не всегда заключается в недостатке у сотрудников навыков и желания работать в новых условиях. По мнению П. Сенге, «люди не сопротивляются переменам как таковым – они не хотят меняться сами» [3].

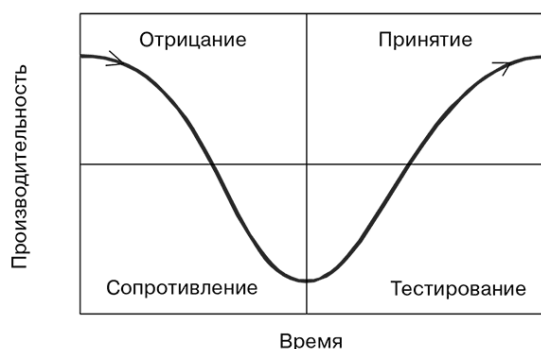
Любое нововведение всегда сталкивается с сопротивлением, которое руководителям необходимо нейтрализовать. Знание причин неприятия перемен работниками дает

возможность своевременно подготовить персонал к предстоящим преобразованиям, чтобы при внедрении новшеств избежать серьезных проблем или свести их к минимуму, сохранив ресурсы организации. Следовательно, управление организационными изменениями должно осуществляться с учетом социально-психологических факторов.

Методология и результаты исследования

Обострение проблемы сопротивления персонала активизировало изучение индивидуально-психологических особенностей человека, влияющих на деятельность и ее результаты.

Джон Фишер предположил, что восприятие людьми любых изменений происходит в соответствии с одним и тем же алгоритмом, который содержит четыре стадии (отрицание, сопротивление, тестирование, принятие), и изобразил его в виде «кривой принятия перемен» (см. рисунок) [4].



Кривая принятия перемен по Дж. Фишеру

Психологический эффект воздействия перемен на личность был представлен в виде семи фаз на кривой принятия перемен Льюиса – Паркера:

- 1) оцепенение (шок, полное несоответствие: ожидания и реальность);
- 2) отрицание перемены (временное убежище, притворные компетенции);
- 3) некомпетентность (осознание и растерянность);
- 4) принятие реальности («зеленый свет»);
- 5) тестирование (новые способы поведения в новой реальности);
- 6) поиск смысла (обращение к внутренним ресурсам);
- 7) интеграция (соотнесение нового смысла и поведения).

Теорию пяти стадий переживаний как классическую основу перехода личности через процесс изменений предложила Э. Кюблер-Росс, выделив пять фаз в реакции сознания человека на негативную информацию:

1. Отрицание (осознанное или неосознанное нежелание принять реальность – это естественная реакция на изменившуюся ситуацию, защитный механизм).
2. Гнев (восприятие новой ситуации проявляется по-разному, может быть злость на себя и(или) на других).
3. «Сделка с судьбой» (как правило, проблема не решается, но предпринимается попытка получить более выгодные для себя условия или пойти на компромисс).
4. Депрессия (своего рода принятие ситуации, но с сильным эмоциональным подтекстом).
5. Принятие (поведение становится объективным и эмоционально отстраненным и может различаться в зависимости от ситуации).

Данные фазы отражают естественную последовательность состояний, когда в поведении индивида наблюдаются устойчивые защитные реакции, замедляющие или блокирующие поступление информации, т. е. это своеобразный способ самозащиты [5].

Очевидно, что на кривой Дж. Фишера уровень снижения производительности и временной интервал между отрицанием перемен и принятием новой ситуации, а также продолжительности фаз на кривой принятия перемен Льюиса – Паркера и в реакции сознания (теория Э. Кюблер-Росс) определяются индивидуально-психологическими характеристиками человека.

Особенностями личности обусловлены и психологические барьеры – относительно устойчивые психические состояния, проявляющиеся в пассивности индивида, мешающей успешному выполнению тех или иных действий. Психологические барьеры всегда связаны с конкретным работником и выступают внутренним механизмом торможения, препятствующим переменам [6].

Эффективность процесса изменений во многом определяется отношением людей к новизне. Из-за различной реакции на новое противники всегда будут даже у полезных нововведений. Оптимальная доза восприятия и продуктивной переработки новизны индивидуальна. Превышение предела новизны может приводить к шоку. Отношение к новизне зависит от пола и возраста. Женщины чаще мужчин относятся к новому настороженно, а большинство молодых работников в отличие от возрастных принимает новое с энтузиазмом. С новизной работники всегда связывают определенные ожидания характера изменений, которые не всегда оправдываются, приводя к разочарованию и нежеланию участвовать в процессе преобразований. Восприятие новизны и отношение к ней влияют на формирование положительной или отрицательной психологической установки на нововведение, определяющей поддержку или отвержение планируемого изменения.

Неприятие перемен иногда возникает из-за отсутствия предварительного информирования. В структуре отношений подчинения многое зависит от того, кто и какой информацией обладает. Вводящий изменения руководитель может иметь информацию, которой не располагают подчиненные, а они знают то, что неизвестно руководству. Каждый сотрудник контролирует собственную зону неопределенности, прозрачную для него и непрозрачную для других. Для успешной реализации новшеств необходима точная информация, т. е. у работников не должно быть искажения реальных размеров изменений и неверной интерпретации сложившейся ситуации. Использование существующих в организации каналов неформальной коммуникации может ускорить распространение информации о нововведении.

Л. Кох и Дж. Френч-младший установили, что «работники меньше противятся переменам, когда их информируют об их необходимости и когда работники привлекаются к процессу планирования этих перемен» [7]. Руководителям желательно понимать модели мышления сотрудников, их видение проблемы, мнение о предстоящих переменных и отношение к ним, чтобы изначально идею изменений сформулировать в понятной форме, а также спрогнозировать возможные сложности при реализации.

По мнению Е. Жарикова, «информация о нововведении должна быть доведена до непосредственных исполнителей, чтобы она вошла в их сознание как дело полезное и нужное. Убеждение в полезности нововведения должно “сработать” как понимание необходимости взять на себя долю ответственности за обеспечение успешного внедрения. В этом случае нововведения принимаются в коллективе как свое собственное дело и внедряются значительно быстрее, несмотря ни на какие трудности» [8].

Новшество может быть позитивно для одних и негативно для других, т. е. не все выигрывают в результате его внедрения. Человек сначала формирует собственное

мнение относительно уместности и качества предлагаемых изменений, дает им оценку, и лишь потом происходит их внутреннее принятие и общая цель переводится в специфическую личную цель [9].

Повлиять на принятие решения об изменении поведения могут связанные с нововведением риски. При неопределенном соотношении выигрыша и потерь в отношении работника к изменению одновременно могут присутствовать заинтересованность и страх [10]. Также неизбежно сохранится индивидуальный консерватизм, поскольку, всегда оценивая сопровождающие изменения риски, не каждый способен определить возможную выгоду от перемен. Восприятие ситуации не может изменить сложившиеся обстоятельства, полностью убрать страх и тревогу, но влияет на действия человека. Испытав на себе негативные последствия предыдущих изменений, люди становятся более осторожными и предпочитают в деятельности ориентироваться на избегание неудач, а не на достижение успеха.

Сотрудник будет стараться работать больше и лучше, когда он верит в то, что делает, т. е. результаты изменений во многом зависят от степени заинтересованности персонала в их быстром и эффективном внедрении. Чтобы привлечь человека к реализации нововведений, нужно найти соответствующую мотивацию, побуждающую его к действию. На результат также влияет и ценность вознаграждения. Наличие в организации объективной и понятной методики оценки эффективности труда повышает степень уверенности конкретного работника в том, что его действия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения [11].

Для успешного участия в процессах преобразований, кроме энтузиазма, у человека должны быть определенные установки, качества и ценности. Ученые активно исследуют проблему личностной обусловленности мотивационных процессов, обеспечивающих включение человека в инновационный процесс, а также качества людей, способных к инновационной деятельности и поведению. По мнению Г. В. Залевского, «инновационное поведение – это генерация человеком собственных новых идей либо принятие им новых идей, генерируемых другими людьми, и активная их реализация, пропаганда, отстаивание. Инновационная личность – это человек, способный почувствовать необходимость отказа от привычного, рутинного, уже неэффективного поведения» [12].

Поведение определяется знанием. Любая взаимосвязь между поведением и принятием либо отрицанием некоторого суждения может оказаться результатом работающей в этом направлении причинно-следственной связи [13]. Если сотрудники найдут в предлагаемых мероприятиях свой интерес, то они могут измениться достаточно быстро, несмотря на имеющиеся привычки.

Поведение прежде всего ориентировано на устойчивость, а поскольку изменение нарушает привычный ход событий, то сопротивление переменам заложено в самой природе человека. При стабильных условиях действия работников привычны и во многом основаны на автоматизме. Незнание несет угрозу, рождает напряжение, обостряет эмоции, что негативно отражается на деятельности и ее результатах. Перемены могут приводить к потере статуса, уверенности в профессиональной пригодности, смысла деятельности, и эти чувства и сопровождающие их эмоции нельзя игнорировать. В состоянии равновесия также могут присутствовать волнение, неуверенность и страх, но меньше эмоциональной агрессии [14].

Организационные изменения редко проходят так, как изначально планировалось, поскольку многие или сомневаются в целесообразности перемен, или действуют медленно, срывая сроки. Интенсивные и непрерывные преобразования приводят к стрессу, который негативно влияет на когнитивные и эмоциональные процессы, затормаживает

умственную деятельность, мешает сосредоточиться, повышает раздражительность, вызывает апатию. Важным качеством работника становится психологическая устойчивость (умение сохранять оптимальное функционирование психики в трудных ситуациях), которая формируется в процессе развития личности, зависит от типа нервной системы, профессиональной подготовки, опыта жизни и деятельности, уровня развития основных познавательных структур и включает в себя эмоциональный, волевой, познавательный, мотивационный и психомоторный компоненты.

Под влиянием стресса формируется беспомощность перед сложными ситуациями, снижается заинтересованность и в деятельности, и в ее результатах. Здесь особенно важна психологическая защита (неосознаваемый психический процесс, направленный на минимизацию отрицательных переживаний), позволяющая контролировать эмоции в тех случаях, когда опыт сигнализирует человеку о негативных последствиях их переживания и выражения. Действие механизмов психологической защиты помогает преодолевать внутриличностные трудные ситуации. Если механизмы защиты не допускают глубинных нарушений модели деятельности человека, то наступает период стабилизации, проявляющийся в устранении или сведении к минимуму отрицательных эмоций [15].

Сотрудникам важно понимать причины изменений. При отсутствии достоверной информации появляется страх, срабатывает «эффект негативности», когда на плохие новости человек реагирует сильнее, чем на хорошие или нейтральные, и больше акцентируется на негативных эмоциях, чем на позитивных. Чем больше новая идея противоречит предыдущим воззрениям, тем сложнее она принимается. Человек либо замыкается в себе, либо проявляет враждебность к окружающим, либо находит единомышленников для защиты существующего положения дел, и в таком состоянии он не способен думать об адаптации, обучении или совершенствовании [16].

Ч. Дарвин утверждал, что «выживают не самые сильные виды, и даже не самые разумные, выживают те, кто быстрее других приспосабливается к переменам» [17]. Люди значительно различаются по своим адаптационным возможностям. При планировании процесса изменений следует предусмотреть оптимальные по продолжительности периоды для адаптации сотрудников.

Изменения в организации всегда сопровождается психологическая нестабильность. Многих настолько пугает неизвестность будущего, что они предпочитают оставить все по-прежнему, даже если их не устраивает текущая ситуация. Перемены обычно воспринимаются тяжело, так как требуют от человека дополнительных усилий, но если есть вера в успех, то новое принимается проще. К. Фиорина считает, что «иногда разница между достижением цели и провалом при внедрении изменений зависит лишь от того, как скоро Вы потеряете надежду на успех» [18].

На поведение человека во многом влияют усвоенные ценности (ключевые жизненные ориентиры, определяющие способ и характер деятельности). Иногда персонал не хочет меняться, потому что у него другие ценности. Взрослый человек может поменять систему ценностей только осознанно, а вновь поступающая информация требует их корректировки. В основе инновационного развития лежат ценности обновления и изменений, противоречащие ценностям стабильности и определенности [19]. Одна из ключевых ценностей организации в период перемен – стремление сотрудников к самообучению и саморазвитию.

Работники часто не принимают организационные перемены из-за боязни оказаться недостаточно компетентными для выполнения новых функций. Не каждый желает обучаться или увеличивать собственную долю ответственности, и поэтому даже благоприятные нововведения никогда не воспринимаются положительно всеми. При

признании необходимости изменений человек будет прилагать усилия для повышения квалификации или профессиональной переподготовки. Согласие на обучение может демонстрировать готовность работника к участию в переменах и решению возникающих на этом пути проблем. Обучение способствует адаптации к изменениям.

Среди основных причин сопротивления персонала организационным изменениям К. Девис выделил личностные (восприятие критики методов работы как обиды; боязнь невостребованности имеющихся навыков; уверенность в том, что новшества приведут к усилению специализации, повышению монотонности и росту интенсивности труда; нежелание тратить силы и время на переобучение; страх перед неопределенностью из-за непонимания сути и последствий изменений) и социальные (нежелание приспосабливаться к новому психологическому климату в коллективе; стремление сохранить привычные социальные связи; боязнь, что новая обстановка снизит удовлетворенность работой; неприязнь к внешнему вмешательству в свою деятельность и к иницилирующим преобразования лицам; недовольство незначительностью собственной роли в процессе изменений; уверенность в том, что нововведения выгодны только руководству) [20].

К настоящему времени уже достаточно полно изучены общие причины сопротивления персонала, но при планировании и реализации изменений в конкретной организации необходимо обязательно учитывать специфику ее деятельности, особенности текущей ситуации, характеристики персонала, участвующего в процессе преобразований, чтобы определить, какие мероприятия по социально-психологическому сопровождению процесса преобразований будут наиболее эффективны.

Холдинг «Российские железные дороги» осуществляет грузовые и пассажирские перевозки. Мастерство, целостность и обновление являются ценностями бренда ОАО «РЖД». В компании считают, что, активно внедряя новшества, важно не утратить традиции, на которых отрасль держалась десятилетиями, и сохранить преемственность, так как в подразделениях работают представители разных поколений. Реализуя деятельность на огромной территории, организация серьезное внимание уделяет развитию системы внутрикорпоративных коммуникаций, основные задачи которой – сформировать у сотрудников целостную картину происходящих изменений, разъяснить суть и значение принимаемых решений, а также требований к компетенциям и поведению работников. Различные исследования, периодически проводимые в подразделениях компании, позволяют получить информацию об отношении персонала к изменениям и выявить возможные проблемы при их реализации.

Например, в последние годы в холдинге проводится оптимизация численности персонала. Выполнение работы меньшим количеством работников увеличивает нагрузку и требует больших усилий, чтобы в условиях конкуренции удержаться в организации. Одно из нововведений – постепенное упразднение института помощников машинистов. Работа «в одно лицо» (только машинист) реализуется за счет установки устройств автоматического управления и расширения функционала телемеханической системы контроля бодрствования машиниста. Видеокамеры отслеживают как посторонних в кабине, так и закрытие глаз машиниста на период времени больший, чем при обычном моргании. В 2020 г. в модернизацию локомотивов (в основном грузовых) вложили более 582 млн рублей. На сегодняшний день без помощников работают около четверти машинистов и получают за это доплату в размере 30% тарифной ставки. Реальное отношение к данной инициативе показал опрос, проведенный в июле 2021 г. интернет-порталом о железнодорожном транспорте, логистике и перевозках (www.vgudok.com). Отказ от помощников, с оговорками или без, считают возможным суммарно только 28% респондентов, а невозможным его признают 57%, т. е. в два раза больше. Практически все участники опроса уверены, что в компании не прислушаются к мнению работников. Несмотря на то что

работа «в одно лицо» практикуется довольно давно, результаты опроса наглядно демонстрируют наличие преимущественно отрицательной установки на внедряемое по инициативе руководства новшество [21].

Деятельность различных подразделений железной дороги тесно взаимосвязана. При работе без помощников продолжительность рабочего времени машинистов грузового, пассажирского, пригородного, скоростного и высокоскоростного движения должна составлять не более семи часов. Возникает серьезная проблема обеспечения такого графика движения. Также у машиниста появляются сложности в обслуживании локомотива и устранении неисправностей в пути, а некоторые работы вынуждены выполнять работники других структур (например, продувку тормозной магистрали и прицепку-отцепку – вагонники, осмотр состава в нештатной ситуации – проводники и т. д.). Следовательно, данное нововведение влияет на деятельность сотрудников и других подразделений, что значительно увеличивает количество его противников.

Для выявления основных причин сопротивления изменениям было проведено анкетирование работников производственных подразделений дороги (локомотивные, вагонные депо и др.). Типичные личностные причины по мере уменьшения значимости распределились следующим образом:

- 1) потребность в гарантиях занятости, когда есть угроза потери рабочего места;
- 2) отрицание необходимости перемен из-за опасения явных потерь (например, снижение заработной платы при увеличении трудозатрат и др.);
- 3) страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному состоянию, а угроза всегда вызывает желание устранить ее источник, воспротивиться ему и лишь потом попробовать приспособиться;
- 4) неприятие изменений из-за убежденности в том, что они не нужны и нет необходимости тратить на них ресурсы;
- 5) отрицательный опыт, связанный с предыдущими проектами изменений;
- 6) угроза сложившимся социальным отношениям;
- 7) невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц.

Угроза потери работы неслучайно занимает лидирующую позицию. На отношение работника к переменам и его поведение могут значительно влиять различные факторы, напрямую не связанные с компанией и происходящими в ней изменениями. В небольших населенных пунктах из-за специфики профессиональной деятельности железная дорога иногда является единственным работодателем. Многих страх потери источника дохода вынуждает подстраиваться под ситуацию и даже обучаться, демонстрируя лояльность переменам. Работники осознанно выбирают оптимальный для себя вариант поведения, но это лишь формальное принятие перемен, и при изменении обстоятельств поведение может стать иным. Людям очень не нравится, когда у них появляются дополнительные обязанности, особенно из-за изменений, реализуемых в других подразделениях. Практически все возрастные сотрудники с опасением воспринимают решения об обновлении техники и применяемых технологий. Большая часть работников уверена, что слишком много ресурсов расходуется на мероприятия, не гарантирующие значительные улучшения. Сотрудники с большим стажем работы в компании настороженно относятся к любым реорганизационным и реструктуризационным процедурам, так как считают, что они не всегда способствуют повышению эффективности деятельности. У всех работников вызывает недовольство ситуация, когда необходимо срочно приступать к реализации решения, о котором их заранее не информировали.

Руководители подразделений признают, что для успеха процесса изменений необходимо хорошо знать особенности каждого работника, а для получения информации об истинных причинах неприятия перемен иметь доверительные отношения с

подчиненными, но им не хватает времени для активного взаимодействия с сотрудниками, а также знаний по психологии управления. Поэтому мероприятиями по психологическому сопровождению процесса изменений обязательно должны заниматься штатные психологи подразделений, проводя соответствующую разъяснительную работу и при необходимости консультирование (возможность проработки различных профессиональных и личных проблем). Для снятия эмоционального напряжения работникам следует посещать комнату психологической разгрузки.

Анализ результатов исследований дает возможность определить возможные трудности при реализации нововведений и на этой основе планировать необходимые мероприятия по социально-психологическому сопровождению изменений, а также оперативно корректировать планы занятий по технической учебе и программы внутрикорпоративных курсов повышения квалификации.

Заключение

При осуществлении изменений всегда будет сопротивление персонала различной силы и интенсивности, проявляющееся в форме как пассивного неприятия перемен (снижение производительности или желание сменить работу), так и активного, например, в виде явного уклонения от участия в процессе внедрения новшеств. Обычно сильно сопротивляются изменениям те, кто больше всего в них нуждается. Силу сопротивления во многом также определяют степень информированности работников, понимание важности проводимых изменений для организации и видение в них своей роли, а основой сопротивления часто является страх, что перемены подорвут сложившиеся в организации социальные и властные отношения. Затормозить или даже остановить процесс изменений может не только открытое сопротивление персонала, но и действия позитивно настроенных сотрудников, стремящихся сохранить самостоятельность собственной деятельности.

Чем выше скорость процесса изменений, тем более тщательно следует планировать его социально-психологическое сопровождение, принимая во внимание следующее.

Рекомендуется рассматривать любое изменение в организации как возникающую в процессе профессиональной деятельности трудную ситуацию. Работник осознает наличие угрозы для достижения собственных целей, ощущает состояние психической напряженности (реакция личности на неизвестность), изменяет привычные параметры деятельности, поведения, общения, что может приводить к внутриличностным конфликтам, на остроту протекания которых влияют восприятие человеком значимости ситуации и его психологическая устойчивость. Чем сложнее ситуация, тем больше эффективность деятельности зависит не только от профессионального мастерства, но и от психологической устойчивости.

Люди часто не могут логично объяснить свои действия, некорректное поведение или упорное сопротивление человека чему-либо может представлять собой защиту.

Принятие решения об изменении только высшим звеном управления всегда снижает эффективность деятельности подчиненных, увеличивает недовольство работой руководства организации и приводит к противодействию преобразованиям.

Возможную реакцию персонала на изменения желательно учитывать уже на стадии проектирования, но это влечет за собой большую потерю времени. Быстрые и радикальные изменения обычно внедряются по приказу, закрепляющему поощрения или угрозы санкций. Страх наказания определяет требуемое поведение подчиненных, что приемлемо для кратковременных достижений в кризисные периоды (например, при необходимости значительно сократить количество сотрудников).

Для стабильного и длительного успеха руководителям необходимо уделять серьезное внимание подготовке работников к нововведениям, в противном случае возникают психологические барьеры, препятствующие преобразованиям. Персонал следует убедить в необходимости перемен, создать атмосферу приверженности новшества, когда каждый понимает, что изменения гарантируют профессиональный рост, обеспечивают стабильную занятость, т. е. являются не угрозой, а необходимым условием развития и работника, и организации. Ключевую роль в формировании готовности к изменениям должен играть личный пример руководителя.

Связанная с нововведениями неопределенность рождает слухи. Слухи содержат сведения о том, что действительно волнует людей. Эта информация позволяет организовать коммуникационный процесс таким образом, чтобы ослабить или снять существующее у работников беспокойство.

У сотрудников могут быть вполне обоснованные причины для неприятия изменений, но узнать истинные причины сопротивления переменам можно лишь при отсутствии репрессий в отношении недовольных.

В организации всегда есть то, что ценят работники, и для его сохранения они готовы приспосабливаться к переменам, поэтому не следует менять все сразу, что-то можно оставить в прежнем виде. Уважительное отношение руководства к прошлому способствует тому, что люди проще с ним расстанутся, а уважительное отношение к текущей ситуации располагает персонал к переменам.

Интерес к изменению следует формировать, используя принцип привлекательности, основанный на естественном желании человека создать что-то лучшее, и принцип недостатка (получить то, что есть у других). Сделать идею перемен привлекательной могут помочь авторитетные лица, которым доверяют сотрудники.

Лучше сразу начинать работать с людьми, заинтересованными в переменах, и не тратить время на убеждение активно сопротивляющихся, тогда, возможно, сомневающиеся захотят узнать больше о реализуемой идее, а потом и принять участие в процессе изменений.

Редкое ценится человеком больше, чем то, чего много. Если необходимо потратить время и силы на получение допуска к участию в процессе изменений, то работник станет трудиться с большей отдачей. Создание групп, поддерживающих изменения, освобождает руководителя от необходимости уговаривать или принуждать сотрудников.

Для снижения сопротивления желательны инновационные проекты обособлять от текущей деятельности, поскольку необходимость получения оперативных результатов в силу чисто психологических причин обычно отодвигает работы, которые дадут результат лишь в будущем, непредсказуемость которого не способствует адекватным действиям в текущей ситуации. Преодолеть боязнь риска и опасения, что не получится справиться с трудностями, позволяет последовательное освоение этапов инновационного процесса.

Даже при грамотном планировании процесс может пойти не так, как задумано. Незначительные преобразования ограничивают размер неудач, а масштабные изменения, существенно нарушающие привычное равновесное состояние, представляют угрозу и воспринимаются особенно тяжело.

На сегодняшний день результат изменений все в большей степени определяется не только и не столько материальными и финансовыми ресурсами организации, а во многом зависит от профессионализма, психологических характеристик и набора ценностей персонала. Для успешного внедрения нововведений необходимы действенные системы мотивации и стимулирования, обучение и повышение квалификации, максимально эффективная социализация работников.

Изменения в людях (коррекция установок или поведения) возможны только при четкой координации с другими переменами в организации. Поскольку преобразования часто требуют отказа от привычек и стереотипов, то сотрудникам нужны соответствующие адаптационные периоды. С неизбежными при переменах трудностями работнику помогают справляться индивидуальные качества, опыт, манера поведения, умение решать проблемы. Желательно, чтобы у людей была возможность использовать свои знания, квалификацию и творческие способности, чувствовать причастность к процессу изменений, становясь его соавторами, а не жертвами. В условиях повышенной неопределенности человеку необходимо иметь гибкую психику, научиться принимать неизвестное, сохраняя эмоциональное равновесие. Также следует учитывать и то, что люди меняются лишь при изменении их внутренних потребностей, и эти внутренние изменения часто вообще не зависят от происходящего в организации.

Таким образом, существует связь между готовностью человека к участию в процессах преобразований и его индивидуально-психологическими характеристиками. Непрерывные перемены в профессиональной деятельности увеличивают нагрузку на психику работника и требуют тщательного планирования психологического сопровождения процесса изменений в организации. На эффективность процесса управления изменениями влияет уровень компетентности руководителя в области психологии личности. Человек – сложная система, и его поведение в трудных ситуациях малопредсказуемо, поэтому старое правило управления (строить людей можно либо на их страхах, либо на материальной мотивации) не всегда приводит к желаемому результату.

Ссылки на источники

1. Шермет М. А. Управление изменениями: учеб. пособие. – М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2011. – 128 с.
2. Куликова Е. А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. – Екатеринбург: УрГУПС, 2018. – 372, [2] с.
3. Дерби Э. Психология управления изменениями: семь главных правил / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 172 с.
4. Шермет М. А. Указ. соч.
5. Там же.
6. Куликова Е. А. Психологические барьеры в инновационной деятельности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2020. – № 8. – С. 149–158. – URL: <http://e-koncept.ru/2020/202037.htm>.
7. Куликова Е. А. Инновационный менеджмент: практикум. – Екатеринбург: УрГУПС, 2017. – 103, [1] с.
8. Там же.
9. Психологические аспекты управления изменениями в организации: учеб.-метод. пособие / сост. И. Г. Родченко; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – 2-е изд., стереотип. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 61 с.
10. Михайлова О. Б. Психологические причины сопротивления персонала нововведениям в организациях // Акмеология. – 2012. – № 2. – С. 79–88.
11. Куликова Е. А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие.
12. Залевский Г. В. К проблеме психологии инновационного поведения и его барьеров // Сибирский психологический журнал. – 2009. – № 34. – С. 7–11.
13. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса / пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Речь», 2000. – 320 с.
14. Дерби Э. Указ. соч.
15. Михайлова О. Б. Указ. соч.
16. Дерби Э. Указ. соч.
17. Шермет М. А. Указ. соч.
18. Там же.
19. Красностанова М. В. Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций: учеб.-метод. пособие для слушателей программ Психология управления: как внедрять инновации и изменения, Экономика инноваций, Инновационный менеджмент, Инновации и развитие бизнеса. – М.: Экономический факультет МГУ, 2019. – 216 с.
20. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. – СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.
21. РЖД в помощи не нуждаются. С железной дороги может исчезнуть одна из известнейших профессий. – URL: <https://zen.yandex.ru/media/vgudok/rjd-v-pomosci-ne-nujdaiutsia-s-jeleznoi-dorogi-mojet-ischeznut-odna-iz-izvestneishih-professii-610a856c9bd55331b73bc648>.

Elena A. Kulikova,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Electric Machines Chair, Ural State University of Railway Transport (USURT), Yekaterinburg

kulikova.elena@mail.ru

Psychological aspects of resistance to changes in the organization

Abstract. The problem of personnel resistance to changes is relevant for most organizations. Taking into account socio-psychological factors allows us to implement measures to prepare employees for transformations and most effectively manage organizational changes. The purpose of the work is to generalize views on the nature of people's perception of changes and the impact of changes on the individual; to define the main personal reasons for rejection of innovations and factors contributing to the formation of a negative attitude towards them. The main results of the research: a connection was revealed between the individual psychological characteristics of an employee and his/her readiness to participate in the transformation processes; some recommendations are formulated to reduce personnel resistance to changes in the organization.

Key words: change, personnel resistance, changes acceptance curve, psychological barrier, psychological attitude, psychological stability, innovative behavior, innovative personality.

References

1. Shermet, M. A. (2011). *Upravlenie izmeneniyami: ucheb. posobie*, Izd. dom "Delo" RANHiGS, Moscow, 128 p. (in Russian).
2. Kulikova, E. A. (2018). *Innovacionnyj menedzhment: ucheb. posobie*, UrGUPS, Ekaterinburg, 372, [2] p. (in Russian).
3. Derbi, E. (2020). *Psihologiya upravleniya izmeneniyami: sem' glavnyh pravil*, per. s angl., Al'pina Publisher, Moscow, 172 p. (in Russian).
4. Shermet, M. A. (2011). Op. cit.
5. Ibid.
6. Kulikova, E. A. (2020). "Psihologicheskie bar'ery v innovacionnoj deyatel'nosti", *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 8 (avgust), pp. 149–158. Available at: <http://e-koncept.ru/2020/202037.htm> (in Russian).
7. Kulikova, E. A. (2017). *Innovacionnyj menedzhment: praktikum*, UrGUPS, Ekaterinburg, 103, [1] p. (in Russian).
8. Ibid.
9. Rodchenko, I. G. (ed.) (2015). *Psihologicheskie aspekty upravleniya izmeneniyami v organizacii: ucheb.-metod. posobie*, Doneckij respublikanskij centr povysheniya kvalifikacii rabotnikov organov gosudarstvennoj vlasti, organov mestnogo samoupravleniya, gosudarstvennyh predpriyatij, uchrezhdenij i organizacij, 2-e izd., stereotip., [DRCPK], Doneck, 61 p. (in Russian).
10. Mihajlova, O. B. (2012). "Psihologicheskie prichiny soprotivleniya personala novovvedeniyam v organizacijah", *Akmeologiya*, № 2, pp. 79–88 (in Russian).
11. Kulikova, E. A. (2017). Op. cit.
12. Zalevskij, G. V. (2009). "K probleme psihologii innovacionnogo povedeniya i ego bar'erov", *Sibirskij psihologicheskij zhurnal*, № 34, pp. 7–11 (in Russian).
13. Festinger, L. (2000). *Teoriya kognitivnogo dissonansa*, per. s angl., Izd-vo "Rech", St. Petersburg, 320 p. (in Russian).
14. Derbi, E. (2020). Op. cit.
15. Mihajlova, O. B. (2012). Op. cit.
16. Derbi, E. (2020). Op. cit.
17. Shermet, M. A. (2011). Op. cit.
18. Op. cit.
19. Krasnostanova, M. V. (2019). *Psihologicheskie aspekty vnedreniya innovacij i izmenenij v rabotu so-vremennyh organizacij: ucheb.-metod. posobie dlya slushatelej programm Psihologiya upravleniya: kak vnedryat' innovacii i izmeneniya*, *Ekonomika innovacij, Innovacionnyj menedzhment, Innovacii i razvitie biznesa*, Ekonomicheskij fakul'tet MGU, Moscow, 216 p. (in Russian).
20. Pochebut, L. G. & Chiker, V. A. (2002). *Organizacionnaya social'naya psihologiya: ucheb. posobie*, Izd-vo "Rech", St. Petersburg, 298 p. (in Russian).
21. *RZHD v pomoshchi ne nuzhdayutsya. S zheleznoj dorogi mozhet ischeznut' odna iz izvestnejshih professij*. Available at: <https://zen.yandex.ru/media/vgudok/rjd-v-pomosci-ne-nujdaiutsia-s-jeleznoi-dorogi-mojet-ischeznut-odna-iz-izvestnejshih-professii-610a856c9bd55331b73bc648> (in Russian).

Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию <i>Received</i>	09.08.21	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	07.09.21
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	07.09.21	Опубликована <i>Published</i>	31.10.21



www.e-koncept.ru

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2021

© Куликова Е. А., 2021