

Д.В. Щербакова

СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИННОВАЦИЯМ: МЕТОДОЛОГИЯ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Данная статья посвящена социологическому подходу к изучению сопротивления организационным инновациям. Автор определяет сопротивление изменениям в организации любую установку или поведение, которые демонстрируют нежелание проводить или поддерживать изменения. Сопротивление может возникнуть на индивидуальном, групповом, организационном и надорганизационном уровнях. В статье представлена классификация видов и форм проявления сопротивления. Также предложен инструмент для измерения степени ожидаемого сопротивления организационным инновациям. Причины возникновения сопротивления, по мнению автора, естественны, закономерны и конкретны. Их можно разделить по главным источникам появления сопротивления на индивидуально-психологические, групповые и структурные барьеры. Основная задача управления в период организационных инноваций – создание инновационной культуры, способствующей инновациям и нейтрализующей сопротивление.

Люди сопротивляются не переменам,
а попыткам изменить их самих.

Ричард Бэкхард

Самая мистическая из проблем управления, после, может быть, проблемы лидерства, это проблема изменений, особенно крупных организационных перемен.

Изменения в организации всегда сопровождаются сопротивлением. По сути, сопротивление является реакцией социальной системы на воздействие, т.е. может рассматриваться как обратная связь.

С точки зрения исследователя стратегии в организации, сопротивление является проявлением иррационального поведения, отказом признать новые черты реальности, размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления.

С точки зрения наук о поведении сопротивление представляет собой естественное проявление различных психологических установок в отношении реальности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

Работа над стратегией социологического изучения сопротивления организационным инновациям требует методологического обоснования. Прежде всего, необходимо сформулировать исходные методологические

установки, касающиеся нормативных требований и принципов исследования сопротивления. Теоретический анализ процессов сопротивления организационным изменениям и практика менеджера должны опираться на следующие исходные установки:

1. *Сопротивление изменения является естественным, закономерным и необходимо возникающим процессом*, сопровождающим любые организационные изменения. Причем чем выше способность организации к воспроизводству собственной структуры или чем выше структурная инерция организации — тем сильнее сопротивление структурным изменениям в организации.

2. *Для корректного управления процессами изменений необходимо определить характер сопротивления* (конструктивный, деструктивный, смешанный). Зачастую сопротивление изменениям приводит к перерасходу ресурсов, отсрочке реализации нововведений, разрушению организационной культуры. Поэтому сопротивление изменениям чаще всего трактуется субъектами управления как негативное явление, снижающее конкурентоспособность организации. Следуя такой логике можно считать, что любое санкционированное субъектом управления структурное изменение в организации направлено на ее совершенствование. Сопротивление же изменениям приводит к незапланированным издержкам, затрудняя и нарушая процесс формирования у организационной системы новых положительных качеств. Но при этом многие виды сопротивления могут быть управляемыми и контролируемыми.

Следует помнить, что сопротивление изменениям может носить и конструктивный характер, обеспечивая правомерный пересмотр необоснованных и даже авантюрных изменений, не отвечающих реалиям контекста и исторических тенденций функционирования организации. Во-первых, сопротивление работников могут быть индикаторами реальной неготовности предприятия к изменению и необработанности самого плана структурных изменений. Во-вторых, критика предполагаемого к внедрению изменения может послужить толчком к его усовершенствованию, более тщательной его «подгонке» к особенностям предприятия, а значит — факторам более успешного внедрения, получения дополнительного социально-экономического эффекта. В-третьих, сопротивление организационным изменениям со стороны отдельных людей и групп может служить индикатором негативных социальных последствий изменений и справедливости требований сопротивляющихся работников (Косалс 1989: 57).

3. *Сопротивление изменениям — комплексное и многомерное явление*. Следовательно, и анализ его должен быть всесторонне продуманным и системным. Всякая конкретная форма проявления сопротивления уникальна, так же как и среда его протекания, поэтому использование какой-то одной из существующих методологий исследования может оказаться недостаточным. Сопротивление изменениям протекает на нескольких уровнях: индивидуально-психологическом, групповом, организационном и надорганизационном. Комплексный анализ причин возникновения сопротивления изменениям, условий его протекания, факторов его перемены, планирование действий по установлению контроля над сопротивлением, его профилактике и нейтрализации возможен только при исследовании феномена на всех вышеуказанных концептуальных уровнях.

Социологическая интерпретация социальных изменений постоянно меняется. Отождествление изменений с социальным процессом во времени уступает место идее кризисов, при которых изменения проявляют свои негативные последствия в различных областях общественной жизни. Наконец, появляется идея, согласно которой сама по себе изменчивость может подрывать нормальный ход общественной жизни, наносить членам общества своего рода удар, вызывать стресс и порождать состояние своеобразной травмы (Штомпка 2005: 472).

Так, согласно концепции П. Штомпки, травму может вызвать не всякое изменение, а только изменение внезапное, имеющее большой обхват и радикальное. Именно такими характеристиками обладают структурные изменения в организации. На фоне этих изменений возникает культурная дезорганизация и дезориентация, что приводит к возникновению «симптомов травмы». П. Штомпка к таким «симптомам» относит: синдром отсутствия / недостатка доверия к социальным институтам или отдельным гражданам; апатию, ощущение своего бессилия, что выражается в отсутствии интереса к общественным делам, синдром ориентации на сегодняшний день и ностальгию о прошлом, недоверие к нынешним лидерам; состояние беспокойства и наличие страхов; горячие массовые дискуссии и мобилизация социальных движений (Штомпка 2005: 484). Люди по-разному реагируют на травму и вырабатывают различные стратегии, стратегии сопротивления, помогающие им справиться с этой ситуацией. П. Штомпка выделяет индивидуальные стратегии (избегание опасностей, поиск ниши для укрытия или действия, направленные на предотвращение угрозы), массовые стратегии (спонтанное выражение недовольства одновременно многими людьми без развитого между собой взаимодействия и коммуникаций) и групповые стратегии (действия совместные, планируемые лидерами). Преодоление же сопротивления, по Штомпке, может происходить несколькими путями: интерпретация травмы; укрепление новых ценностей, норм и образцов; смягчение и полное устранение кризисных последствий как сверху, так и снизу; активное содействие параметрическим процессам (стимулирование и использование благоприятной внешней обстановки) (Штомпка 2005: 489–490).

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» (Пригожин 2003: 798). К экономическим — дешевизна рабочей силы и отсутствие связи доходов с качеством труда. К социальным — заинтересованность сохранить существующее и инерционность организации. Способы же сопротивления следующие: 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.

Зарубежными авторами также широко освещается проблема сопротивления организационным изменениям. Так, Н. Ансофф в работе «Стратегическое управление» разделяет сопротивление на индивидуальное (сопротивление лидера) и групповое; выделяет причины сопротивления: необходимость рисковать, страх потери власти или изменения роли, неже-

вание учиться новому ремеслу. При этом автор предлагает ряд мер, которые помогут предвидеть, ослаблять и держать под контролем сопротивление изменениям:

1) создание «стартовой площадки» (разработка подробных планов изменений, назначение ответственных, распределение ресурсов);

2) анализ природы изменений (определение периода времени для введения изменения, изучение возможностей фирмы, анализ культурно-политических перемен и ведущих работников, выявление соотношений групп, которые могут оказать поддержку или сопротивление);

3) создание атмосферы поддержки (разъяснение необходимости и последствий изменений для всей фирмы, вознаграждения за поддержку преобразований, уступки и материальные стимулы для сопротивляющихся);

4) учет поведенческих факторов при планировании преобразований (привлечение к разработке плана изменений потенциальных сторонников, организация обучающих и тренинговых программ) (Ансофф 1989: 241).

В статье Й. Хентце и А. Каммеля «Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям» сопротивление различается по силе и интенсивности. «Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств)» (Хентце, Камель 1997: 71). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах. К личным барьерам относятся: страх перед неизвестным, потребность в гарантиях, отрицание необходимости перемен, угроза сложившимся социальным отношениям, невовлеченность в преобразования заинтересованных лиц и недостаток ресурсов. В качестве барьеров на уровне организации выступают: инертность сложных организационных структур; взаимозависимость подсистем; сопротивление возможным изменениям в «балансе власти»; прошлый отрицательный опыт; сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне. Меры по преодолению сопротивления организационным изменениям авторами выделены следующие: обучение и предоставление информации; привлечение к участию в проекте; стимулирование и поддержка; переговоры и соглашения; кадровые перестановки и назначения; скрытые и явные меры принуждения.

Проанализировав имеющиеся в литературе концепции, мы разработали свой подход к определению сопротивления организационным изменениям. В организациях сопротивлением переменам является любая установка или поведение, демонстрирующие нежелание проводить или поддерживать изменения. Сопротивление по видам мы делим на: индивидуальное, групповое, организационное и надорганизационное. Причины сопротивления кроются в личных и структурных барьерах по трактовке Й. Хентце и А. Каммеля на индивидуальном и групповом уровнях, а также в экономических (потеря части потребителей из-за расширения деятельности других компаний в данном секторе экономики), политических (несоблюдение антимонопольного законодательства) и социально-культурных (невозможность сокращения большей части работников из-за значимости предприятия города по обеспечению рабочих мест) барьерах на организационном и надорганизационном

уровнях. Способы преодоления сопротивления более полно представлены в концепции Н. Ансоффа, с которой мы полностью согласны.

Важным методологическим требованием выступает создание классификации видов и форм проявления сопротивления организационным изменениям. Основные виды можно разделить: 1) по характеру психологических параметров процесса: осознанное и неосознанное; 2) по форме проявления (наблюдаемости) процесса: явное и латентное; 3) по применяемым методам сопротивления: активное и пассивное.

На индивидуально-психологическом уровне сопротивление организационным изменениям проявляется в активной и пассивной формах. В активной форме оно представляет собой сознательное демонстративное выступление против тех или иных планов, проектов, решений о проведении структурных изменений в организации. Активная форма сопротивления всегда открытая. В пассивной же форме сопротивление изменениям выступает как нежелание вносить свои усилия в коллективную систему действий, бюрократический стиль работы, игнорирование и саботирование отдельных решений, перекалывание работы на других сотрудников и т.д.

Как правило, возникновение этих явлений связывают с нежеланием сотрудников что-либо менять в организациях и подразделениях, работа в которых их устраивает. Последнее очень важно, поскольку, если сотрудников не устраивает текущее положение дел и предлагаемые изменения решают их проблемы, сопротивление не возникает, несмотря на то, что им приходится какое-то время задерживаться на работе и осваивать новые процедуры и методы. Если же механизмы работы компании устаивают сотрудников, то организационные изменения встретят сопротивление. Потому что сотрудники не верят, что будет лучше, потому, что не хотят. Не хотят, чтобы руководство решало свои проблемы за счет создания проблем им (сотрудникам).

Так входят в противоречие экономическая эффективность и эффективность социальная. Особенно когда руководители стараются не замечать существования второго множителя в формуле оценки эффективности изменений. Социальная эффективность — это учет того самого человеческого фактора, важнейшего из ресурсов, с которым имеет дело организация.

Т. Ковалева в статье «Можно ли измерить сопротивление изменениям» предлагает использовать инструмент, «простой и понятный, который позволит обсуждать вопросы индивидуальной реакции на изменения, не связывая их с личными качествами конкретного сотрудника в определенной ситуации» (Ковалева 2003: 55). Личные качества и история отношений могут либо частично компенсировать негативные последствия, либо усиливать их, но не отменять. Нужен инструмент, который может дать наглядное представление о степени ожидаемого сопротивления изменениям. Таким инструментом служит карта сил влияния, которая построена на двух гипотезах:

1. Степень сопротивления человека зависит от того, насколько значительны внутренние изменения, которые необходимо человеку сделать, чтобы принять изменения извне. Принятие изменений означает пересмотр системы собственных ценностей и жизненных планов (рис. 1).

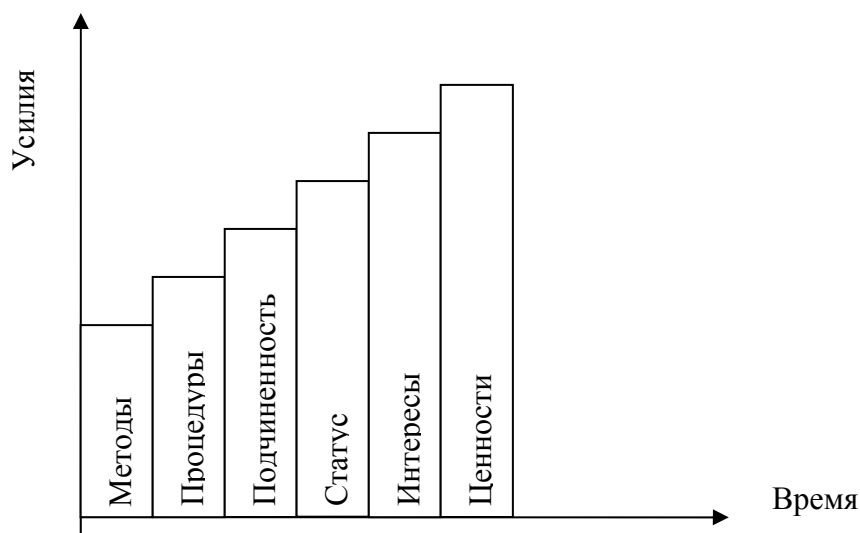


Рис. 1. Рост степени сопротивления изменениям

Усилия — это затраты сил и энергии работника, необходимые для того, чтобы принять изменения и спокойно (эффективно) работать в новой среде. В параметре «время» отражается продолжительность адаптации к новому. Если мы говорим об изменении ценностных ориентиров, время на адаптацию может быть сопоставимо с продолжительностью рабочей жизни человека.

2. Степень влияния сотрудника на исход внедрения изменений зависит от его веса в организации. Согласно популярной матрице человеческих ресурсов всех сотрудников организации можно поместить в один из четырех квадрантов, в зависимости от текущего результата работы и способностей (рисунок 2).



Рис. 2. Матрица человеческих ресурсов

Соединение двух таблиц дает возможность построить карту сил влияния на процесс изменений (табл. 1).

Таблица 1. Пример использования карты сил влияния на индивидуальном уровне (Ковалева 2003: 58).

-						+						
-10	-9	-5	-4	-3	-3	Ключевые компетенты	3	3	4	5	9	10
-5	-4	-4	-2	-1	-1	Кадровый резерв	1	1	2	4	4	5
-5	-5	-4	-4	-2	-2	Рабочие лошадки	2	2	4	4	5	5
-3	-3	-2,5	-2	-1	-1	Проблемные сотрудники	1	1	2	2,5	3	3
-3	-3	-2,5	-2	-1	-1	Балласт	1	1	2	2,5	3	3
Ценности	Интересы	Статус	Подчиненност	Процедуры	Методы		Методы	Процедуры	Подчиненност	Статус	Интересы	Ценности

Всех сотрудников, которых затрагивает процесс изменений, мы помещаем в один из квадрантов матрицы, в зависимости от того, к какой категории они относятся и что именно меняется для них при проведении изменений. Если изменения носят положительный характер, помещаем их в правую часть таблицы, если отрицательный — в левую.

Затем, используя коэффициенты, определяем численное значение сил сопротивления и сил поддержки. Например, если при организационном изменении у одного ключевого компетента меняется статус, это дает нам $1 \times 5 = 5$ баллов.

Т. Ковалева утверждает, что «реальные проблемы с внедрением изменений возникают, если они проводятся без какой бы то ни было программы сопровождения изменений при общем результате анализа сил влияния менее чем -30» (Ковалева 2003: 58). Это тот рубеж, за которым необходимо тщательно проанализировать причины такого результата, продумать индивидуальное решение и индивидуальный подход к каждой сильной фигуре, оказавшейся в отрицательной зоне, и спланировать детальные мероприятия по сопровождению изменений. При более позитивном результате инерция организации и человеческого мышления, как правило, играет на руку руководству, и мудрому руководителю хватает опыта в соединении со здравым смыслом для преодоления негативных тенденций в организации.

На групповом уровне феномен сопротивления организационным изменениям связан с возникновением команд, цель которых заключается в изменении существующего порядка и срыве запланированных изменений

в интересах входящих в команды индивидов. Такие команды могут влиять на процесс разработки проектов изменений, на принятие решений об изменениях, ход их реализации, препятствуя им или обращая их в свою пользу. Предположительно, команды могут образоваться по двум признакам: команды, включающие в себя работников одного отдела, и команды, объединяющие работников разных отделов, но со схожими функциональными обязанностями. Таким образом, карта сил влияния на групповом уровне может иметь несколько вариаций (табл. 2, табл. 3).

Таблица 2. Карта сил влияния на групповом уровне по функциональным обязанностям.

КАРТА СИЛ ВЛИЯНИЯ — весовые коэффициенты												
-						+						
-10	-9	-5	-4	-3	-3	Руководители высшего уровня	3	3	4	5	9	10
-5	-4	-4	-2	-1	-1	Руководители среднего уровня	1	1	2	4	4	5
-5	-5	-4	-4	-2	-2	Специалисты	2	2	4	4	5	5
-3	-3	-2,5	-2	-1	-1	Рабочие	1	1	2	2,5	3	3
-3	-3	-2,5	-2	-1	-1	Обслуживающий персонал	1	1	2	2,5	3	3
Ценности	Интересы	Статус	Подчиненность	Процедуры	Методы		Методы	Процедуры	Подчиненность	Статус	Интересы	Ценности

Таблица 3. Карта сил влияния на групповом уровне по структуре предприятия.

КАРТА СИЛ ВЛИЯНИЯ — весовые коэффициенты												
-						+						
-10	-9	-5	-4	-3	-3	Орган руководства	3	3	4	5	9	10
-5	-4	-4	-2	-1	-1	Производство	1	1	2	4	4	5
-5	-5	-4	-4	-2	-2	Отдел закупок	2	2	4	4	5	5
-3	-3	-2,5	-2	-1	-1	Финансовый отдел	1	1	2	2,5	3	3
-3	-3	-2,5	-2	-1	-1	Сервисный отдел	1	1	2	2,5	3	3
Ценности	Интересы	Статус	Подчиненность	Процедуры	Методы		Методы	Процедуры	Подчиненность	Статус	Интересы	Ценности

На межорганизационном уровне сопротивление организационным изменениям проявляется в различных способах и формах противостояния конкурирующих организаций. К примеру, для увеличения доли рынка сбыта товаров или услуг, несколько компаний могут объединиться. В ответ на это структурное изменение, компании, не входящие в союз, могут прибегнуть к антимонопольному законодательству, подрыванию репутации конкурента с помощью СМИ. Воспользовавшись периодом перестройки, компания может пригласить к себе сотрудников из конкурирующих организаций, подвергшихся организационным изменениям, гарантируя стабильность в доходе и статусе. Таким образом, организация, которая планирует провести организационные инновации, должна учитывать возможности конкурентов в своем секторе экономики, их способности по привлечению специалистов из других компаний, финансовые и политические ресурсы конкурентов, а также знать законы, которые могут препятствовать запланированным изменениям.

Сопротивление организационным инновациям на надорганизационном уровне выражается в неблагоприятном влиянии демографических, социокультурных факторов жизнедеятельности социума. Градообразующее предприятие, на котором работает основное количество жителей города, не имеет возможности проводить радикальных организационных инноваций, связанных со значительным сокращением численности персонала, так как столкнется с сопротивлением, причина которого - снижение уровня жизни горожан. Государство, в лице законодательных и исполнительных органов может принимать политические или экономические решения, направленные на предотвращение, невозможность тех или иных организационных изменений (антимонопольное законодательство, запрет создания совместных предприятий, введение новых налогов, ограничение экспорта-импорта товаров).

Анализ внутриорганизационных аспектов сопротивления изменениям должен учитывать размеры, возраст организации и объем ресурсов, которыми она располагает. В мощных организациях, обладающих большой структурной инерцией и значительным запасом времени для преодоления сопротивления могут создаваться специальные подсистемы, обеспечивающие управляемость организационных изменений и подконтрольность процессов сопротивления изменениям.

Изучение вопроса сопротивления организационным изменениям предусматривает изучение причин его возникновения.

Причины возникновения сопротивления изменениям естественны, закономерны и конкретны. Их можно сгруппировать по главным источникам возникновения сопротивления:

1. Индивидуально-психологическое неприятие изменений выражает несогласие индивида с логикой принятия решений в организации, неприятие им морального аспекта и возможных социально-экономических последствий. Организационное изменение может угрожать индивиду потерей власти, изменением его статусно-ролевой позиции (включая функции, вознаграждение, ответственность), когда ценностные ориентации индивида, его знания и навыки могут не совпадать с требованиями нововведений.

Страх работы в новых условиях, боязнь не справиться с новыми обязанностями и страх ответственности за совершение ошибочных действий, не-

желание оказаться на более низкой властной ступени, потери полномочий и другие факторы являются причинами сопротивления нормативным требованиям новой модели поведения в организации.

Организационные инновации приводят к изменению в самой структуре компании. В организации мы можем отчетливо наблюдать неравенство распределения ресурса власти. Лица, проводящие такие нововведения, рассчитывают, в большинстве случаев, на приобретение в новых условиях больших властных полномочий. Это является причиной потери определенной части властных полномочий другим лицом или группой лиц. Именно руководители, из-за страха потери власти идут на сопротивление организационным изменениям. Ресурс власти ограничен, а организационные инновации приводят именно к перераспределению данного ресурса. Таким образом, появляется конфликт между теми, кто обладает данными ресурсами и теми, кто не обладает таковыми.

2. Групповое неприятие организационных изменений связано с: 1) угрозой потери власти и престижа группы, связанных с ними символов статуса, 2) характером группового менталитета («коллективным сознанием», «коллективным бессознательным»), обуславливающим существование известного феномена групповой инерции, 3) угрозой системе распределения ресурсов между группами, 4) изменением качества взаимосвязей между формальной и неформальной структурами организации, 5) возникновении ситуации «неопределенности» существования группы.

Сопротивление нарушает социальное равновесие. Несогласие с новым положением вещей, новыми нормами приводит к организации команд сопротивления, цель создания которых — реализация собственных интересов в новых условиях или же возврат старых принципов работы. Когда сила сопротивления создает угрозу существованию организации, интересы этой команды могут быть реализованы. Этот принцип особенно затрагивает небольшие предприятия, возникновение сопротивления на которых ощутимо, даже если это сопротивление незначительной группы лиц. Таким образом, мы можем говорить о том, что сопротивление есть результат действия процессов дезинтеграции, и интерпретировать сопротивление как социальную дисфункцию, либо как дезорганизацию*.

3. К структурным барьерам, служащим источниками возникновения сопротивления организационным инновациям следует относить: 1) угрозу со стороны нововведений утвердившимся в организации образцам деятельности, технологиям (в т.ч. управления), способам ведения хозяйственной деятельности, характеру разделения труда, которые в момент инициирования нововведений отличаются относительной эффективностью; 2) возможность возникновения неприемлемых финансовых и социальных последствий и издержек организационных изменений; 3) превышение нормы «детерминированности» и фокуса возможных изменений; 4) превышение приемлемой степени несоответствия организационной культуры и структуры власти предстоящим переменам; 5) чрезмерная жесткость «зафик-

* Р. Мертон отмечал, что социальная дезорганизация исходит из неадекватности или нехватки в социальной системе взаимоотносящихся статусов и ролей, так что коллективные цели и индивидуальные задачи ее членов менее полно реализуются, чем это могло бы быть в альтернативно действующей системе. Дисфункция же означает нарушение реализации некоторых общих целей (в нашем случае целей нововведения) и нарушение базисных связей.

сированных параметров» организации (социальных, технологических, культурных); б) неприемлемые риски, угрожающие разрушением культуры организации.

В условиях возникновения сопротивления по причинам, которые вызваны угрозой нарушения организационной культуры, необходимо, в первую очередь, выяснить конкретные противоречия новых требований и устоявшихся норм. Если противоречие сильно выражено и угрожает полному уничтожению существующей культуры, то лучше будет отказаться от изменений. Самая сложная проблема управления — изменение культуры. Это долгосрочная перспектива любых инновационных изменений. Даже если мы говорим об инновациях в технологии, продуктовых инновациях, все они неизбежно приводят к перестройке культуры организации. Несмотря на то, что культура сама по себе является самой инерционной составляющей в компании, она постепенно видоизменяется и подстраивается под новые условия. Это долгий процесс, ускорить который очень трудно. Для этого необходимо проводить ряд мероприятий, направленных на приобретение инновационной культуры, способствующей нововведениям. Это и есть основная проблема и задача управления в период организационных изменений.

Литература

- Ансофф Н. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
- Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? // Персонал-Микс. 2003. № 6. С. 53–58.
- Косалс Л.Я. Социальный механизм инновационных процессов. Новосибирск, 1989.
- Минина В.Н. Методы социального программирования. СПб., 1999.
- Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
- Хентце Й., Камель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 3. С. 71–75.
- Штомпка П. Социология. Анализ современного общества. М.: Логос, 2005.