**Зюзина М.Л., Шеронова Н.А.**

**Тема доклада: «Индивидуальные причины сопротивления организационным изменениям (обзор зарубежных исследований)»**

Научный семинар № 6 от 16.05 2013 года

На протяжении последних десятилетий зарубежными учеными были проведены многочисленные исследования и написано значительное количество научных трудов по проблеме сопротивления организационным изменениям. Изучая данный феномен, зарубежные исследователи рассматривают его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Одним из фокусов нашего внимания является индивидуальный уровень анализа данной проблемы. Именно индивидуальные причины сопротивления организационным изменениям принято считать базовыми барьерами, поскольку они лежат в основе проявлений сопротивления на других уровнях. Каждый из ученых предлагает свою классификацию индивидуальных факторов сопротивления. Однако, стоит отметить, что данные работы не отличаются полнотой отраженных в них индивидуальных причин сопротивления организационным изменениям. В таблице №1 приведены факторы сопротивления изменениям, которые наиболее часто встречаются в зарубежной литературе.

*Таблица №1*

*Индивидуальные факторы сопротивления организационным изменениям, выделяемые зарубежными исследователями*

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы** | **Авторы** |
| чувство обиды и разочарования, страх, ощущение неуспеха и низкая мотивация | L. Coch и J.R.P. French |
| стремление к стабильности, инертность, выборочное восприятие, консерватизм, недоверие к самому себе, чувство незащищенности | G. Watson |
| непонимание самих изменений и их практических результатов изменений, непонимание необходимости и полезности проведенных в компании изменений, противоречие собственных и организационных интересов, слабая переносимость изменений | J.P. Kotter и L.A. Schlesinger |
| выборочное восприятие, инертность, страх перед потерей независимости, страх перед экономическими потерями, чувство незащищенности, страх перед неизвестностью | L.J. Mullins |
| неосознанные установки человека, страх перед неизвестностью, непонимание намерений компании, мотивация избегания неудач, инертность, страх перед угрозой увеличения рабочей нагрузки, неадекватные системы вознаграждений страх перед угрозой личной власти, стремление к стабильности, страх перед угрозой социальному статусу | S. Rosenber и J. Mosca |
| страх перед неизвестностью, страх перед угрозой трудовой занятости, страх перед экономическими потерями, страх перед угрозой социальному статусу, страх пред угрозой сложившимся социальным отношениями, отсутствие доверия, индивидуальные представления об изменениях, инертность, слабая переносимость изменений | R. Mutihac |

Принимая во внимание, что подходы специалистов к объяснению причин сопротивления значительно отличаются, нами был проведен анализ англоязычных литературных источников, на основании которых мы разработали собственную классификацию, выделив при этом несколько групп барьеров сопротивления организационным изменениям на индивидуальном уровне.

В первую группу мы отнесли личностные причины, связанные преимущественно с психологическими особенностями людей. Например, среди факторов зарубежные ученые выделяют инертность, нежелание преодолевать трудности и брать на себя дополнительные обязанности (см. таб. № 2). Так Доусон полагает, что именно ощущение того, что предложенное изменение может нарушить заведенный порядок вещей и создать атмосферу неопределенности и является ключевым барьером сопротивления изменениям. Такой же точки зрения придерживается Стив Джек, доцент факультета психологии Мичиганского университета. Он утверждает, что большинство людей по своей природе являются людьми привычки, они чувствуют себя особенно комфортно, когда им ничто не мешает выполнять свои дела согласно заведенному порядку. Как следствие, мысль об изменениях зачастую вызывает у них опасения и страх. Сотрудники компаний сами создают порядки и придумывают ритуалы, которые впоследствии влияют на их поведения и которые не так просто изменить. При этом не имеет значения, является ли данное изменение позитивным или негативным.

Вторую группу причин, на наш взгляд, могут составлять причины, связанные непосредственно с процессом внедрения организационных изменений, и, как следствие, трансформацией образа жизни людей. Стоит отметить такие психологические факторы, как, например, чувство обиды, разочарования, страха перед воображаемыми или реальными негативными последствиями, ощущение неуспеха и низкая мотивация, возникающие в связи с внедрением изменений (см. таб. №2). Сотрудники могут испытывать страх перед неизвестностью, страх перед угрозой их трудовой занятости, другими словами, они могут беспокоиться о том, что их навыки окажутся устаревшими по сравнению с внедренными технологиями. Также в данный список стоит включить страх экономических потерь, когда может существовать угроза снижения их заработной платы, премий и надбавок, понижения в должности и т.д. Угроза социальному статусу также является серьезным барьером сопротивления людей. Когда сотрудник чувствует, что проводимое изменение влечет за собой потерю занимаемой им позиции в компании, власти и полномочий или может негативно сказаться на отношении к нему его коллег, он, скорее всего, будет отрицательно воспринимать данное изменение.

Другим важным фактором является степень вовлеченности сотрудника в процесс внедрения изменения. По словам американских исследователей, Кока и Френча, сотрудники или группы сотрудников, участвующие в таком процессе, менее склонны к проявлению сопротивления, чем те, кто не имеет возможности принимать в этом участие.

Достаточно часто выделяется такая причина как отсутствие уважения и доверия к лицам, осуществляющим изменения; неадекватные системы вознаграждений; пренебрежительное отношение к работникам, проявляющееся в приказном тоне менеджеров, внедряющих изменения. Профессионализм менеджеров, ответственных за внедрение изменений, их надежность в глазах сотрудников, а также доверие к их навыкам и умениям со стороны всех участников данного процесса способствуют успешному проведению изменения в организации, поскольку снижают чувства нестабильности и неопределенности у сотрудников.

В третью группу причин сопротивления изменениям на индивидуальном уровне мы включили индивидуально-объективные детерминанты. Речь идет о влиянии факторов пола и возраста. Так в некоторых исследованиях подчеркивается, что молодежь в силу юношеского динамизма и более высокой социальной адаптивности легче усваивает «новые правила игры».

Кроме того, чрезвычайно важным фактором для принятия инновационных решений являются квалификация и образование. Скажем, высокий уровень образования может, как способствовать, так и препятствовать нововведениям. Способствовать за счет понимания человеком цели и необходимости нововведений. Препятствовать за счет высокого уровня критичности образованного человека.

*Таблица №2.*

*Классификация индивидуальных причин сопротивления организационным изменениям*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Личностные причины** | **Причины, связанные с процессом внедрения организационных изменений** | **Индивидуально-объективные детерминанты** |
| Инертность | Чувство обиды и разочарования | Пол |
| Нежелание преодолевать трудности | Страх перед неизвестностью | Возраст |
| Нежелание брать на себя дополнительные обязанности | Страх перед угрозой трудовой занятости и экономическими потерями | Образование |
| Неуверенность в своих способностях осваивать новое | Страх перед угрозой социальному статусу, личной власти, сложившимся социальным отношениям | Квалификация |
| Слабая переносимость изменений | Противоречие собственных и организационных интересов |  |
| Стремление к стабильности | Непонимание необходимости и практических результатов изменений |  |
| Консерватизм | Низкая степень вовлеченности в процесс внедрения изменения |  |
| Мотивация избегания неудач | Отсутствие уважения и доверия |  |
| Неосознанные установки человека | Неадекватные системы вознаграждений |  |
| Скрытые защитные механизмы | Пренебрежительное отношение к работникам |  |

В заключение, необходимо сказать, что зарубежными учеными были предприняты многочисленные попытки по изучению барьеров сопротивления на индивидуальном уровне. Однако, научным сообществом до сих пор еще не разработана общепринятая классификация индивидуальных причин сопротивления организационным изменениям. При этом, стоит отметить, что также существует проблема корректного объединения факторов в различные группы. Подход большинства авторов к разработке классификаций не отличается системностью. В связи с этим, нами была предпринята попытка составить наиболее полную и четко систематизированную классификацию индивидуальных причин сопротивления организационным изменениям.

**Список литературы**

1. Alas, R., Vadi, M., Demirer, H., Bilgin, N. (2012), “Readiness to change at Turkish hotel industry”, Social and Behavioral Sciences, Vol. 62, pp. 615-619
2. Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A., Boonstra, J.J. (2003), “The change capacity of organizations: general assessment and five configurations, Applied Psychology: An international Review, Vol. 52, pp. 83-105
3. Coch, L. and French, J.R.P. (1948), “Overcoming resistance to change”, Human Relations, Vol. 1 No. 4, pp. 512-532
4. Conner, D.R. (1998), “Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail”, John Wiley & Sons, Chich
5. Dawson, P. (2003), “Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work”, Sage Publications, London
6. Ijaz, S. and Vitalis, A. (2011), “Resistance to organizational change: putting the jigsaw together”, International Review of Business Research Papers, Vol. 7 No. 3, pp. 112-121
7. Jex, S.M. (2002), “Organizational psychology: a scientist-practitioner approach”, John Wiley & Sons, NY
8. Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979), “Choosing strategies for change”, Harvard Business Review, Vol. 57, pp. 106-114
9. Maurer, R. (2010), “Applying what we’ve learned about change”, The Journal for Quality and Participation, Vol. 22 No. 2, pp. 35-38
10. Mullins, L.J. (1999), “Management and organizational behavior”, 5th ed., London: Prentice Hall
11. Mutihac, R. (2010), “Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change”, Department of Language and Business communication, Aarhus School of Business
12. O’Toole, J. (1995), “Leading change: overcoming the ideology and the tyranny of custom”, Jossey-Bass, San Francisco, CA
13. Rosenberg, S. and Mosca, J. (2011), “Breaking down the barriers to organizational change”, The 2011 New Orleans Academic Conference New Orleans, Louisiana, USA, pp. 461-467
14. Watson, G. (1969), “Resistance to change”. In W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Eds.). The planning of change. New York: Holt, Rinehart & Winston, pp. 488-498