

УДК: 159.9.019
doi: 10.11621/vsp.2021.02.08

ОТНОШЕНИЕ СОТРУДНИКОВ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ: СОПРОТИВЛЕНИЕ VS ГОТОВНОСТЬ

В.А. Штроо

НИУ Высшая школа экономики, Москва, Россия.
Для контактов. E-mail: vstroh@hse.ru

Актуальность. В статье обсуждаются перспективы смены исследовательских парадигм в изучении отношения сотрудников к организационным изменениям. Произошедший буквально на глазах одного поколения переход от традиционной экономики производства и потребления материальных благ к экономике знаний, затем к экономике впечатлений, и уже в самом ближайшем будущем — к цифровой экономике, и знаменующий собой полномасштабное разворачивание четвертой промышленной революции, заставляет современные организации непрерывно меняться. Системная природа организации предполагает, что преобразования в любой из областей ее деятельности отражаются на всех остальных компонентах. Руководству каждой организации необходимо уметь управлять процессом перемен. В основе же процесса изменений лежат, прежде всего, изменения во взаимодействиях сотрудников организации.

Цель статьи — проследить, как меняются традиционные представления о базовых принципах управления организационными изменениями. Как на смену традиционному вектору управленческих усилий, направленных на своевременную диагностику и последующее преодоление сопротивления персонала внедряемым изменениям, приходит понимание возможности выявить и поддержать психологическую готовность сотрудников к организационным изменениям.

Результаты. Набирающая силу концепция Позитивного Организационного научения (*Positive Organizational Scholarship*) отказывается от традиционной трактовки причинно-следственной связи организационных изменений и сопротивления персонала. Она фокусируется на позитивном восприятии сотрудниками организационных изменений, на создании таких условий, когда изменение становится для сотрудников способом раскрытия их потенциала, самоактуализации и личностного роста. Обозначенная смена исследовательских парадигм прослеживается в статье на материале ряда эмпирических исследований, выполненных при участии и под научным

руководством автора. Исследования были первоначально посвящены изучению социально-психологических факторов сопротивления персонала организационных изменений, а затем — выявлению социально-психологических предпосылок формирования психологической готовности сотрудников к организационным изменениям. Эти исследования сопровождались разработкой и апробацией соответствующего методического инструментария.

Ключевые слова: организационные изменения; сопротивление организационным изменениям; готовность к организационным изменениям.

Для цитирования: Штроо В.А. Отношение сотрудников к организационным изменениям: сопротивление vs готовность // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2021. № 2. С. 142–177. doi: 10.11621/vsp.2021.02.08

Поступила в редакцию: 11.03.2021 / Принята к публикации: 11.04.2021

EMPLOYEE ATTITUDES TOWARD ORGANIZATIONAL CHANGE: RESISTANCE VS READINESS

Wladimir A. Stroh

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia.
Corresponding author. E-mail: vstroh@hse.ru

Relevance. The article discusses the prospects for research paradigms shift in the study of employee attitudes towards organizational change. The transition from the traditional economy of production and consumption of material goods to the economy of knowledge, then to the economy of impressions, and in the very near future — to the digital economy, which took place during the last decades, and marks the full-scale deployment of the fourth industrial revolution, forces modern organizations to constantly change. The systemic nature of an organization assumes that transformations in any of its areas of activity are reflected in all other components. The leadership of every organization needs to be able to manage the process of change. At the heart of the change process are, first of all, changes in the interactions among employees of the organization.

Objectives. The purpose of the article is to trace how traditional ideas about the basic principles of organizational change management are changing. As a replacement for the traditional vector of management efforts aimed at timely diagnosis and subsequent overcoming of staff resistance to the changes being

introduced, there comes an understanding of the possibility of identifying and supporting the psychological readiness of employees for organizational changes.

Results. The growing concept of Positive Organizational Scholarship abandons the traditional interpretation of the relationship between change and resistance that needs to be overcome. It focuses on the positive perception by employees of organizational changes, on creating such conditions when change becomes a way for employees to unleash their potential, self-actualization and personal growth. The indicated change in research paradigms is traced in the article on the material of a number of empirical studies carried out with the participation and under the scientific guidance of the author. The studies were initially devoted to the study of socio-psychological factors of personnel resistance to organizational changes, and then to the identification of socio-psychological prerequisites for the formation of psychological readiness of employees for organizational changes. These studies were accompanied by the development and testing of appropriate methodological tools.

Keywords: organizational changes; resistance to organizational change; readiness for organizational changes.

For citation: Stroh, W.A. (2021) Employee attitudes toward organizational change: Resistance vs readiness. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psikhologiya* [Moscow University Psychology Bulletin], 2, P. 142–177. doi: 10.11621/vsp.2021.02.08

Received: March 11, 2021 / Accepted: April 11, 2021

Введение

Тема организационных изменений столь же сложна и привлекательна и для исследователей, и для управленцев-практиков, как и тема лидерства в организации. Но если практики склонны искать простые ответы на сложные вопросы, то ученые, как правило, предпочитают поиску однозначных ответов новые исследовательские вопросы. Каждый вопрос вызывает множество других вопросов, а ответы зачастую не проясняют положение дел, а еще больше запутывают его. Как и тема лидерства, тема организационных изменений насыщена множеством устойчивых мифов, легенд, а иногда и прямых заблуждений, кочующих из статьи в статью в популярных журналах, из одной научной монографии в другую.

По разным источникам, от 70 до 85 процентов нововведений заканчиваются безрезультатно или неудачно (см., например Jones

et al., 2018). Причины неудач на первый взгляд кажутся уникальными для каждого отдельно взятого случая. Однако чаще всего причина была одна и та же — изменения были неподготовлены. А что значит «подготовить организационные изменения»? Наряду со многими важными составляющими такой подготовки, необходимо предварительно оценить отношение людей к предстоящим переменам. Отношение может быть очень и очень разным: «А надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые» (Макьявелли, 2006).

Зачем нужны организационные изменения?

Преимущества и риски

Произошедший буквально на глазах одного поколения переход от традиционной экономики производства и потребления материальных благ к экономике знаний, затем к — экономике впечатлений, и уже в самом ближайшем будущем — к цифровой экономике заставляет современные организации непрерывно меняться. Системная природа организации предполагает, что преобразования в любой из областей ее деятельности отражаются на всех остальных компонентах. Руководству любой организации необходимо уметь управлять процессом перемен. В основе же процесса изменений лежат, прежде всего, изменения во взаимодействиях сотрудников организации.

В организациях нововведение обычно рассматривается как «такое целенаправленное изменение, которое вносит в организацию (в ее цели, технологию, организационный порядок и так далее) новые стабильные элементы и потенциально или фактически тиражируемое в своих основных чертах» [Базаров, Малиновский, 2007, с. 61]. При этом в ходе любых инновационных процессов в организации, будь то изменение рабочего графика, переход на новые технологии производства, открытие филиала или создание корпоративного университета, — значительную нагрузку всегда испытывают сотрудники компании, поскольку они являются основным ресурсом продвижения инновации.

Однако современная академическая и учебная литература, к сожалению, насыщена историческими мифами, связанными с именами известных ученых. Эти мифы тиражируются различными авторами и смущают умы уже многих поколений неподготовленных читателей.

Итак, **миф первый**. Курта Левина (K. Lewin) повсеместно считают (при этом вполне заслуженно, но несправедливо) отцом-основателем целой области управления изменениями (*change management*), приписывая ему создание первой модели организационных изменений, известной как «размораживание — изменение — повторное замораживание», или как модель «изменение в три шага» (*changing as three steps, CATS*) (рис. 1). Эта модель повсеместно «укладывается» авторами учебников по менеджменту в основание «фундаментального» или «классического» подхода («парадигмы») управления изменениями.

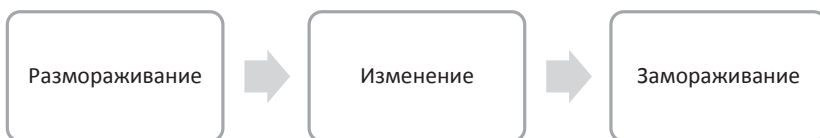


Рис. 1. Трехшаговая модель организационных изменений, приписываемая К. Левину

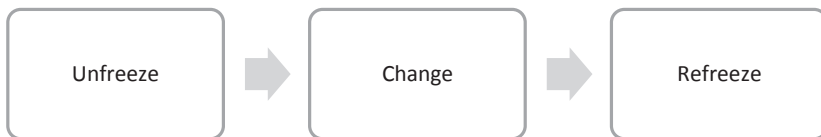


Fig. 1. The three-step model of organizational changes attributed to K. Lewin

«Заслуженно» — поскольку сама по себе идея моделирования изменений, по всей видимости, все-таки принадлежит К. Левину, а «несправедливо» — означает, что такую линейную и весьма упрощенную, то есть несвойственную блестящему и глубокому уму К. Левина, форму она приобрела уже после его смерти в 1947 г.¹ Примечательно, что все те, кто ссылался на работы К. Левина, излагая эту модель, при этом не указывали конкретных страниц, где эта идея описывается самим автором. Причем чаще всего упоминается издание его разрозненных работ, отредактированных Д. Картрайтом (Lewin, 1951), значительно реже — его собственная статья в журнале «Человеческие отношения» Тавистокского института (Lewin, 1947). С появлением

¹ Следует подчеркнуть, что теоретическое изящество и практический потенциал концепции социальных изменений К. Левина могут быть поняты только вкуче с тремя другими основаниями разрабатываемой им научной методологии социальной психологии. Речь идет о теории поля, групповой динамике и исследовании действием (Burnes, 2004).

в 1980-х гг. «поп-менеджмента» тенденция к упрощению фундаментального социально-психологического знания, лучше всего — в схематичной форме, что делает его пригодным к быстрому усвоению и употреблению, — лишь усилилась, приняв сегодня совершенно невообразимые масштабы (Cummins, Bridgman, Brown, 2016).

Любопытно, что Э. Шайн (E. Schein), ссылаясь К. Левина, отмечает, что любая человеческая система (будь то отдельный индивид или человеческая общность в виде организации) стремятся к поддержанию равновесия («гомеостаза») и минимизации зависимости от внешней среды. Люди и организации привыкают к определенному сочетанию внешних и внутренних условий. Изменения же нарушают целостность системы, несут потенциальную угрозу гомеостазу и поэтому первоначально отторгаются [Schein, 2011]. При этом стабилизирующую функцию выполняет организационная культура, поскольку она играет роль интегратора, способствует сохранению целостности группы или организации, ее дифференциации от среды (других групп) [Штроо, 2009].

Такие когнитивные структуры, как имплицитные теории, установки, ценности и убеждения, обеспечивающие ощущение стабильности и предсказуемости событий, с трудом поддаются переориентации. Таким образом, организационная культура также препятствует проведению изменений [Schein, 2011]. В частности, статистика свидетельствует, что самыми успешно реализуемыми переменами оказываются внедрение новой стратегии и реструктуризация (58% успешных начинаний), а самыми сложными для реализации оказываются изменения, связанные с организационной культурой (всего 19% успеха) [Smith, 2002]. О каких таких конкретных управленческих действиях по «размораживанию» и последующему «замораживанию» здесь вообще может идти речь?! Петер Друкер как-то заметил «Культура ест стратегию на завтрак». Чуть позже это выражение было перефразировано на одном из Круглых столов, посвященных творчеству П. Друкера, и стало широко известной поговоркой «Культура съедает перемены на завтрак».

Миф второй. Еще одним инструментом для осуществления успешных изменений в организации, наряду с моделью трех шагов, считается так называемая «формула изменений». При этом история с авторством этой формулы также весьма туманна, но чаще всего упоминается имя Ричарда Бекхарда (Beckhard, 1969; Beckhard, Harris, 1987). Ему приписывается следующий вид этой формулы (рис. 2). Для успеха проводимых перемен должны присутствовать три фактора:

D — неудовлетворенность текущей ситуацией (*dissatisfaction*); V — видение будущего (*vision*); F — первые конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации видения (*first steps*). Если произведение этих трёх факторов больше, чем R, то есть сопротивление изменениям (*resistance*), то изменения имеют шанс на успех. Поскольку величины D, V и F умножаются друг на друга, то в случае отсутствия одного из факторов или его значения меньше условной единицы, имеем четкий результат: сопротивление не позволит изменениям реализоваться.



Рис. 2. Формула организационных изменений, по Р. Букхарду

Fig. 2. Formula of organizational change, according to R. Bookhard

Легенда же гласит, что первоначальное авторство «формулы изменений» принадлежит Давиду Гляйхеру (David Gleicher), который не оставил публикаций на сей счет, но известно, что в 1960-е годы он работал в консалтинговой компании «Артур Д. Литл». В своем первоначальном варианте эта формула выглядела так: $S = (ABD) > X$, где S — это изменения, A — неудовлетворённость текущим положением дел, B — понимание будущего состояния, D — практические шаги для достижения желаемого состояния, а X — стоимость проводимых изменений. Согласитесь, при внимательном изучении становится ясно, что эти две формулы — про разное! Однако согласно той же легенде, стараниями Кетлин Даннемиллер формула была упрощена и видоизменена с целью сделать ее доступнее для консультантов и менеджеров, и в 1980-х годах (вспомните о поп-менеджменте) эта формула снова всплыла. И теперь, внимание (!), она уже будоражит умы менеджеров-новаторов не чрезмерной стоимостью их забав, а нависающей над их чистыми и светлыми устремлениями темной массой, имя которой «Сопротивление персонала». Инженерам хорошо известно, что сопротивляются даже материалы, что уж говорить о людях (Coghlan, 1993).

Миф третий. Тому же Р. Бекхарду приписывают мысль, видимо, призванную немного успокоить руководителей, затевающих большой переполох в своей организации, тем что такова уж человеческая натура — выступать против всяческих изменений: «Люди сопротивляются не переменам, а попыткам изменить их самих» (Щербакова,

2006). Эту фразу вы можете увидеть в качестве эпитафии в каждом втором учебнике по менеджменту и в каждой третьей популярной интернет-статье по управлению персоналом.

Для иллюстрации того, как связаны между собой организационные перемены и изменения, происходящие с самим человеком, вовлеченным в эти перемены, часто привлекается еще одна весьма упрощенная модель — «модель (нейро)логических уровней изменений» Р. Дилтса, одного из гуру НЛП-движения, весьма популярного в современном поп-менеджменте (Дилтс, 2006). Автор модели вводит логические уровни как отношения между элементами субъективного опыта. Изменение чего-либо на верхнем уровне будет неизбежно вызывать изменения на нижних уровнях. Обратное не обязательно. Путаница возникает почти сразу в ходе нашего более близкого знакомства с моделью. На самом деле моделей фактически две, причем с разными обозначениями этих уровней самим Р. Дилтсом. Сначала она включает в себя (снизу вверх) шесть уровней: окружение (1); поведение (2); способности (3); убеждения и ценности (4); идентичность (5). Шестой уровень, относящийся к «духовному», обозначается как «поле отношений», окружающее множество индивидов и создающее ощущение взаимосвязи с сверх-системой, большей чем отдельная личность» (рис. 3). Однако далее в том же тексте при-



Рис. 3. Модель логических уровней Р. Дилтса

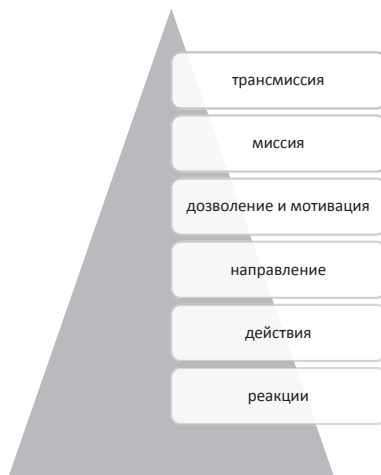


Рис. 4. Модель сети логических уровней Р. Дилтса

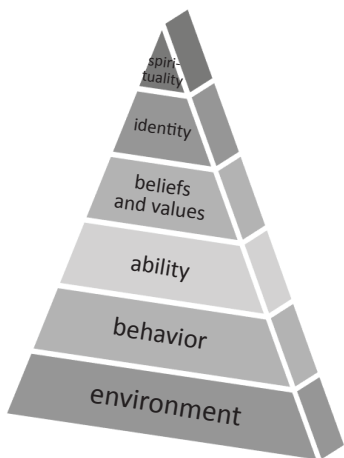


Fig. 3. Model of logical levels by R. Dilts

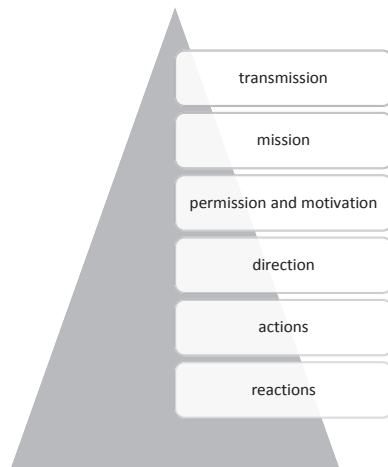


Fig. 4. Model of the network of logical levels by R. Dilts

водится схема «сети логических уровней», где даются уже другие названия уровней: окружение — реакции, поведение — действия, способности — направление, убеждения и ценности — дозволение и мотивация, идентичность названа миссией, а духовный уровень — трансмиссией (рис. 4).

Но и это еще не вся путаница. Подлинная путаница возникает тогда, когда мы узнаем, со слов самого Р. Дилтса, что эту уровневую модель он якобы заимствовал у Грегори Бейтсона, крупного североамериканского философа и культурного антрополога. А вот это утверждение совершенно не соответствует действительности. На самом деле, приложив принципы метаматематики, разработанные А. Уайтхедом и Б. Расселом, к психологии, Г. Бейтсон ввел понятие «логические уровни информации», указав всего четыре уровня: ограничения и возможности; действия и реакции; карты и планы; видение (духовный уровень) (Бейтсон, 2000; см. также: Щеглов, 2013). А вот один из сотрудников исследовательской группы Г. Бейтсона, Пауль Вацлавик, приняв на вооружение теорию групп и теорию логических типов, а также подняв на знамя французскую поговорку, гласящую, что «Чем больше что-то меняется, тем больше оно остается неизменным», создал с коллегами свою теорию изменений, правда,

предназначенную преимущественно для индивидуальной и семейной психотерапии (Нардонэ, Вацлавик, 2006; Watzlawick et al., 2011).

Подведем итоги. Изменения в организации происходят непрерывно, но лишь часть из них планируются и готовятся заранее, еще меньшая часть этих изменений поддается управлению (помните знаменитое «Хотели как лучше, получилось как всегда»?). Большая часть изменений происходит в организации реактивно, как ответ на внешнее давление или внутреннее напряжение, которые, в свою очередь возникают как результат каких-то более ранних изменений. Например, изменения в среде (рынок, социально-политическая ситуация); изменения технологии (новый продукт или услуга); изменения персонала (целей, потребностей, отношений), наконец, это могут быть изменения в группе руководителей (состав, отношения, цели, потребности) (Иванов, Шустерман, 2006).

Итак, наука о социальных изменениях в большом долгу перед практикой управления этими изменениями, социальным психологам почти нечего передать в руки управленцев, что обладало бы признаками достоверности и научной обоснованности. Поэтому наука все еще легко подменяется мифами о фантастической природе и простых механизмах социальных изменений, а вероятность успеха реально проводимых организационных перемен в конечном итоге мало отличается от случайной величины. Давайте еще раз вспомним П. Друкера: «Невозможно управлять изменениями. Их можно только опередить» (Drucker, 2001).

Можно ли диагностировать сопротивление инновациям в организации?

Считается, что изменения в организации всегда сопровождаются сопротивлением. В этом смысле сопротивление любым инновациям неизбежно, поскольку затрагивает ожидания людей по поводу их собственного будущего. Сопротивление возникает как в том случае, когда люди негативно воспринимают идею перемен, так и тогда, когда они относятся к ней позитивно. В сопротивлении организационным инновациям часто проявляется конфликт намерений работодателя и работников. Хотя в долгосрочной перспективе вводимые изменения могут способствовать восстановлению конкурентоспособности фирмы, работники противятся тем изменениям, которые в ближайшее время угрожают их благополучию, и не оказывают никакого содей-

ствия в проведении планируемых инноваций, стремясь сохранить старые порядки (Пригожин, 2017; Цвик, 2005).

Эмпирические исследования, посвященные проблематике сопротивления организационным инновациям, как правило представляют собой масштабные социологические опросы, результаты которых описывают различные аспекты реагирования персонала на нововведения (см., например: Coghlan, 1993; Hauschildt, 1999; Pardo, Fuentes, 2003). Предлагаются самые разнообразные типологии причин сопротивления персонала организационным изменениям (Ануфриева, 2007; Бухбиндер, 2009; Мкртычян, Войлокова, 2013; Мкртычян, Исаева, 2015; Петруша, 2009; Fadzil, Mohamad, Hassan, 2017; Rosenberg, Mosca, 2011). Однако до сих пор ощущается дефицит портативного психодиагностического инструментария, позволяющего оценить индивидуально-психологическую специфику возникающего сопротивления. Классической (по частоте цитирования) в этой области является работа Шауля Орега, посвященная разработке Шкалы сопротивления изменениям (*Resistance to Change Scale*). Шкала содержит 17 утверждений, сгруппированных в четыре субшкалы: «Стремление к устоявшемуся распорядку» (*Routine Seeking*), «Эмоциональная реакция на навязываемые изменения» (*Emotional Reaction to Imposed Change*), «Когнитивная ригидность» (*Cognitive Rigidity*) и «Краткосрочные неудобства, связанные с изменениями» (*Short-Term Focus*) (Oreg, 2003)². Русскоязычной адаптации методики с полноценной психометрической проверкой нам найти не удалось.

Поэтому нами была предпринята попытка создания такой русскоязычной психодиагностической методики и ее первоначальной психометрической проверки в исследовании Н.И. Рихтер под нашим руководством [Рихтер, 2010; Штроо, Рихтер, 2010]. Одна из существующих типологий форм сопротивления организационным инновациям использует два основания: сфера жизнедеятельности группы (инструментальное или эмоциональное сопротивление) и степень очевидности (явное или скрытое сопротивление) [Жуков, Журавлев, Павлова, 2008]. Таким образом, типология включает в себя четыре формы сопротивления: рационализация (инструментальное — явное); избегание (инструментальное — скрытое); возмущение (эмоциональное — явное) и аморфность (эмоциональное — скрытое). На основе этой типологии и был составлен опросник, состоящий из 20 утверждений, каждое из которых содержало описание воз-

² Онлайн версия Шкалы размещена в открытом доступе для самодиагностики: <https://pluto.msc.huji.ac.il/~oreg/questionnaire.php>

можной инновации, внедряемой в организации, и четыре варианта поведения (соответствующие указанным формам сопротивления). В методике представлены различные виды инноваций в организации: изменение материально-технической базы; изменение возможностей профессионального роста; повышение требований к уровню профессионализма; появление возможности разработки новых проектов (продуктов, услуг, направлений работы...); увеличение удельного веса работы с документацией в общем объеме выполняемой работы; изменение рабочей нагрузки; изменение оплаты труда; изменение состава администрации; изменение должностных обязанностей; изменение состава коллектива (Мотовилина, 2003).

Приведем пример суждений методики: «Руководство организации, в которой вы работаете, в данный момент принимает решение о переходе на новую форму оплаты труда, при которой в полтора раза увеличивается размер бонуса по результатам работы, а оклад сокращается на 12%». Варианты ответа (реакции): а) «Я хочу быть уверенным в завтрашнем дне, окладная часть гораздо важнее, поэтому я не согласен с мнением руководства» (рационализация); б) «Руководству виднее как поступить, поэтому я не против такого положения вещей» (аморфность); в) «Я не стану открыто высказывать своего недовольства, придется начать подыскивать новую работу» (избегание); г) «Опять наши руководители придумали что-то новое, лучше бы зарплату повысили» (возмущение). Полный текст методики приведен в Приложении 1.

В ходе психометрической проверки созданной методики удалось установить, что она обладает высокой степенью дискриминативности (16 суждений из 20 имеют необходимые показатели асимметрии и эксцесса) и удовлетворительным уровнем внутренней согласованности / надежности (α Кронбаха). Для 20 суждений $\alpha = 0,7$, для 16 суждений $\alpha = 0,6$. При половинном расщеплении шкала на четные и нечетные пункты значение α Кронбаха повышается до 0,8. В процессе диагностики ни у кого из испытуемых не возникало негативной реакции в отношении формулировки вопросов и процедуры исследования, что свидетельствует об очевидной валидности методики. Оценка критериальной и конструктивной валидности методики была осуществлена посредством проведения экспертной оценки, в которой дихотомическая корреляция будет рассчитана между итоговым баллом по методике и совокупным результатом мнений группы экспертов. В качестве экспертов выступали шесть руководителей проектов, проводимых в компании, в подчинении которых находились участ-

ники исследования. Значение коэффициента конкордации мнений экспертов W Кэндалла равно 0,91 ($p \leq 0,05$), что свидетельствует о необходимом уровне критериальной и конструктивной валидности.

Ограничением созданной методики является то, что она была апробирована на небольшой выборке из 52 чел. (сотрудники одной организации) и требует дальнейшей доработки формулировок четырех суждений и проверки факторной структуры шкалы на выборке большего объема. В целом результаты исследования позволяют нам сделать вывод о существовании четырех типов поведенческих реакций сопротивления организационным инновациям. Для сотрудников, которые относятся к инновациям негативно и сопротивляются им («консерваторы» в типологии О.С. Советовой (2010), характерны, как выяснилось, реакции «аморфности» и «избегания». Удалось установить также, что такие формы сопротивления инновациям в основном характерны для сотрудников, которые работают в организации меньше года [Рихтер, 2010; Штроо, Рихтер, 2010].

Сопротивление организационным изменениям как позитивное явление

В своем большинстве авторы, изучающие проблему сопротивления организационным изменениям, воспринимают его как барьер или преграду, который необходимо преодолеть и предлагают различные способы и методы преодоления. Можно сказать, что авторы смотрят на проблему сопротивления с точки зрения инициатора изменений, но не учитывают позицию сопротивляющегося, или объекта изменений. Если же взглянуть на проблему с позиции «сопротивляющегося», то сопротивление выступает в качестве «благого дела». Таким образом, «то, что обычно принимается за сопротивление, есть не просто косная помеха, с которой надлежит разделаться, но творческая сила, помогающая организации выжить в этом сложном мире» (Польстер, Польстер, 2005).

Защищаясь, организация представляет собой саморегулирующуюся систему, которая мобилизует все свои силы. Система находится в относительном равновесии до тех пор, пока не появилось значимое воздействие из внешней среды. Воздействие вызывает отрицательные обратные связи, которые удерживают систему в равновесии и препятствуют движению к намеченной цели. К. Левин называет такое состояние квазистойчивым, обусловленным действием многих противоположно направленных сил. Таким образом, система только кажется неподвижной и пассивной. На самом деле сопротивляющая-

ся система представляет собой комок энергии. Другими словами, все виды сопротивления представляют собой *мобилизацию энергии*, а не ее недостаток. И тогда возникает вопрос, как перенаправить имеющуюся энергию сопротивление в нужное русло организационного развития. Понимание сопротивления как мобилизации энергии дает возможность рассматривать сопротивление как *позитивное явление*. Соответственно, меняется характер взаимодействия между инициатором изменений и сопротивляющимся, и это уже не борьба и не преодоление препятствий, а выяснение различий в видении проблемы.

И мы вновь обращаемся к наследию К. Левина, который оставил нам прекрасную заготовку для анализа имеющейся ситуации и прогноза успешности организационных изменений. В литературе она известна как модель «Анализ силового поля» (*Force Field Analysis*) (Lewin, 1951). Эта модель представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, задаваемое многими факторами, которые «оставляют все в том виде, как есть» (Рис. 5). Чтобы продвинуться к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс в пользу сил, направленных на достижение цели. При этом важно помнить: прямое увеличение сил, способствующих переменам, приводит к возрастанию сопротивления. Тем самым становится ясно, на чем стоит сосредоточить внимание и усилия руководства.

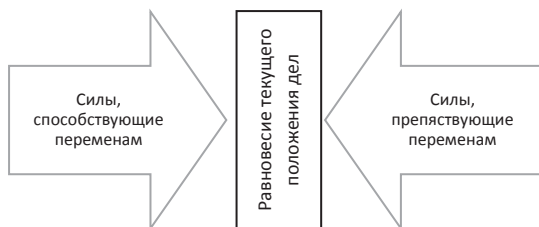


Рис. 5. Силовое поле организационных изменений К. Левина

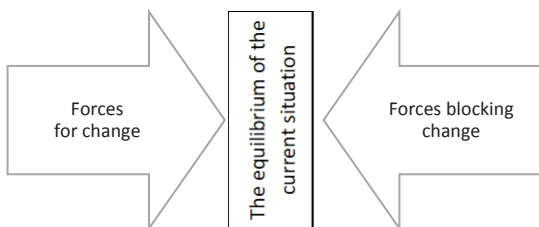


Fig. 5. The force field of organizational changes by K. Lewin

Изменения, сопровождающие эффективное организационное развитие, продолжают привлекать к себе интерес специалистов в области социальной и организационной психологии. Возникает вопрос о критериях эффективности организационных изменений. Несмотря на свою актуальность, эта проблема еще не является в полной мере изученной, хотя уже проведено немало исследований в этой области. В частности, рассматриваются критерии эффективности выполнения работы отдельными сотрудниками, эффективности развития организации в целом, эффективности руководства организацией. На основе анализа этих исследований мы выделили в качестве основных (и поддающихся эмпирической операционализации) следующие критерии эффективности организационных: степень достижения цели; количество ресурсов, затраченных на проведение изменений; время, за которое эти изменения были осуществлены; удовлетворенность изменениями сотрудников, которых эти изменения затрагивают (Штроо, Меланьина, 2005).

Можно с уверенностью предположить, что сам факт осуществления изменений в организации, а также степень их эффективности зависят от ряда социально-психологических явлений, характерных для организации в целом или ее сотрудников в частности. Тем самым эти явления могут выступать факторами организационных изменений. Как нам удалось установить, к таким явлениям относится *референтность* как характеристика межличностных отношений в организации. В общем виде можно утверждать, что эффективность реализации изменений менеджерами с высоким уровнем референтности выше, чем эффективность реализации изменений менеджерами с низким уровнем референтности (Штроо, Меланьина, 2005).

Проблема организационных изменений в контексте позитивного организационного учения (*Positive Organizational Scholarship*)

Отношение работников к организационному изменению складывается из трех оценок изменения: чувства по отношению к изменению, осознание изменения и поведение или намерение вести себя определенным образом в процессе реализации изменения. Было обнаружено, что отношением к изменению может быть не только реакция сопротивления, но и целый ряд ответных реакций членов организации — от активной поддержки до сильного сопротивления. Д. Букенуш выделил шесть основных форм отношения сотрудников к изменениям: готовность к переменам (*readiness for change*), сопро-

тивление изменениям (*resistance to change*), цинизм в отношении организационных изменений (*cynicism about organizational change*), приверженность изменениям (*commitment to change*), открытость к переменам (*openness to change*), совладание с изменениями (*coping with change*) (Bouckenpooghe, 2010). Возникла необходимость в подходе, который связал бы позитивные факторы с реальными реакциями на изменения и выявил бы условия, при которых формировались эти позитивные факторы. Возникла концепция Позитивного Организационного научения (*Positive Organizational Scholarship*), отказавшаяся от традиционного толкования изменений как причины сопротивления персонала, требующего преодоления (Cameron, Dutton, Quinn, 2003). Фокус и исследовательского интереса, и управленческого внимания сосредоточился на позитивном восприятии изменений сотрудниками, условиях, когда изменение становится для сотрудников способом раскрытия их потенциала, самоактуализации и личностного роста (Avey, Wernsing, Luthans, 2008; Cameron, McNaughtan, 2014; Robichau, 2017).

В свою очередь, создание необходимых предпосылок для формирования позитивного восприятия изменений на индивидуальном уровне в рамках позитивного организационного научения имеет своим источником концепцию «ощущения внутреннего потенциала» (*psychological empowerment*). Ощущение внутреннего потенциала, далее — «самодостаточность», определяется как рабочим контекстом, так и личностными характеристиками (локус контроля и самооценка) сотрудников, выражающимися в четырех убеждениях, отражающих отношение сотрудников к своим функциональным обязанностям (Spreitzer, 1995; см. также: Avey, Reichard, Luthans, Mhatre, 2011).

Наличие у сотрудников таких убеждений, как значение, компетентность, влияние и самоопределение, вместе составляющих «ощущение внутреннего потенциала», предположительно способствует формированию позитивного отношения к организационным изменениям. А тот факт, что в основе формирования ощущения внутреннего потенциала лежат характеристики реципиентов изменений и внутренний контекст, делают модель Г. Шпрайцера релевантной и связующей с моделью факторов формирования реакций, предшествующих изменениям (Oreg, Vakola, Armenakis, 2011). Качества и последующее поведение, демонстрируемое сотрудниками с высоким уровнем ощущения внутреннего потенциала, способствуют тому, что у таких сотрудников еще до внедрения изменения, как предпосылки будущих реакций, формируются позитивные установки, способствующие позитивному восприятию вводимых изменений.

Исследование В.Т. Агжитовой под нашим руководством на базе российской компании, где была внедрена новая операционная модель ведения бизнеса и, в связи с этим, выработана новая пятилетняя стратегия, подтвердило эти предположения. Компания переформулировала свое позиционирование на рынке, были кардинально пересмотрены приоритеты и цели, произошли значительные перемены в организационной структуре. В итоге было установлено, что самодостаточность сотрудника, выраженная через осознание наличия у себя таких качеств, как значение, компетентность, влияние и самоопределение в рабочих условиях, где реализуется изменение, является предпосылкой формирования готовности к изменению, а также способствует проявлению экстраролевого поведения. «Готовность к изменениям» и «экстраролевое поведение» сотрудников высоко коррелируют между собой ($r = 0,747, p \leq 0,01$), причем готовность к изменениям выступает предиктором экстраролевого поведения (обратное — неверно), но «самодостаточность» не опосредует эту связь, как ожидалось нами. Множественный регрессионный анализ позволил составить регрессионное уравнение для этих трех переменных: Экстраролевое поведение (прогноз) = $-12,07 + 0,281$ (Готовность к изменениям) + $0,29$ (Самодостаточность).

В итоге был сделан вывод о том, что экстраролевое поведение сотрудника организации, ориентированное на изменение, представляет собой проактивное, внешне наблюдаемое действие сотрудника, проявленное в высказывании своего мнения руководству компании по поводу рабочих вопросов, по поводу улучшения организации рабочего процесса, привлечении внимания руководства к допущенным ошибкам и проблемам, выступление с конкретными предложениями по улучшению и повышению эффективности рабочих процессов (Агжитова, 2019; Агжитова, Штроо, 2019).

Что такое психологическая готовность к организационным изменениям и как ее измерить?

Еще в середине 1990-х гг. было предложено трактовать психологическую готовность как умственную установку (*mindset*), возникающую у сотрудников в период организационных изменений, которая состоит из следующих компонентов: доверие работников агенту изменений (в том, что он имеет опыт, чтобы управлять изменениями); убежденность в том, что изменение действительно необходимо; разделяемое чувство безотлагательности перемен (например, осведомленность о финансовом состоянии предприятия и оценка временных рамок для

повышения эффективности работы компании); степень, в которой сотрудники чувствуют, что они способны изменить компанию (эффективность) (Armenakis, Freudemberger, 1997, с. 144). В других исследованиях готовность определялась как степень, в которой сотрудники придерживаются положительного мнения о необходимости организационных изменений, а также степень, в которой сотрудники считают, что такие изменения могут иметь положительные последствия для себя и всей организации (см., например: Choi, Ruona, 2011). Однако все подобные определения не различают готовность к организационным изменениям на различных уровнях анализа организационного развития (*organizational development*), а именно: индивидуальном, групповом и организационном (Vakola, 2013).

Ранее уже были рассмотрены и сопоставлены существующие зарубежные диагностические методики оценки готовности персонала, применимые в контексте изучения и реализации организационных изменений (Наумцева, 2016а). Один из них — опросник «Readiness for Organizational Change, ROC» — является наиболее часто и широко используемым инструментом для оценки отношения к переменам. Он разработан Д. Холтом, А. Арменакисом, Х. Филдом, С. Харрисом для оценки психологической готовности к изменениям на индивидуальном уровне, имеющей большое значение для успешности реализации изменений в организациях (Holt et al., 2007). Однако для русскоязычной аудитории валидная и надежная версия опросника до сих пор отсутствовала. С этой целью мы (исследование Е.А. Наумцевой под нашим руководством) осуществили адаптацию данной методики для российских социокультурных условий на выборке из 313 сотрудников российских организаций, находящихся в ситуации организационных изменений. Из них 208 женщин, 105 мужчин, в возрасте от 21 года до 79 лет. Медиана распределения выборки по возрасту составила 37 лет, среднее значение равно 38,1 годам. Средний стаж на данном рабочем месте — 8,5 лет.

Методика показала достаточно высокий уровень внутренней согласованности на различных частях выборки. Значение коэффициента α Кронбаха в группе учителей ($n = 160$) равно 0,9, в группе врачей — 0,8 ($n = 25$), в группе сотрудников из коммерческой сферы равнялось 0,9 ($n = 128$). Для оценки предварительной структуры был проведен эксплораторный факторный анализ. Количество факторов в модели определялось по критерию отсеивания Р. Кеттела (с использованием графика собственных значений ScreePlot). В результате при значении отсечки 0,4 была получена структура, включающая в себя

четыре фактора. По составу вошедших в фактор пунктов первый фактор «Уместность изменений», второй фактор «Поддержка руководства» и третий фактор «Реализуемость изменений» идентичны шкалам оригинальной методики. Пункт «Я думаю, мы тратим много времени на данное изменение, в то время как вышестоящие руководители не хотят, чтобы оно было внедрено» в русскоязычной версии отнесен к фактору 4. В оригинальной методике он имеет название «*Personal Valence*». В русскоязычной версии анализ содержания пунктов позволяет назвать его «Личное отношение».

Таким образом, полученная в итоге русскоязычная версия методики, названная нами «Готовность к организационным изменениям, ГОИ», показала приемлемые психометрические свойства, обладает внутренней согласованностью. Методика имеет два варианта — полный (25 суждений) и сокращенный (14 суждений). Полный вариант представлен в Приложении 2. Примеры суждений: «Я чувствую, что в долгосрочной перспективе для меня будет выгодным, если организация внедрит данное изменение»; «Для нас не имеет смысла вводить данное изменение»; «Я думаю, организация выиграет от этих изменений»; «Руководство послало ясный сигнал, что эта организация должна будет измениться»; «Данное изменение упрощает мою работу». Методика ГОИ воспроизводит факторную структуру оригинальной методики ROC Д. Холта, однако требует дальнейшей проверки конвергентной и дискриминантной валидности. Частично это было сделано в рамках дополнительных исследований (Наумцева, 2020) и в самом скором времени она будет пригодна для широкого использования в нашей стране.

Заключение

Тема организационных изменений была и остается одной из самых «горячих» тем и в практике управления, и в академических организационно-психологических исследованиях. Можно смело утверждать, что сегодня наука все еще в огромном долгу перед практикой, поскольку комплексность и многогранность проблематики организационных изменений не просто не падает, она существенно возрастает в последнее время. Однако одну из тенденций все-таки можно наметить — это постепенная переориентация задач управления изменениями от предотвращения и преодоления «неизбежного» сопротивления сотрудников предстоящим переменам — к «выращиванию» и последующей поддержке психологической готовности персонала к этим изменениям.

«Агентам перемен» есть на что опереться. Речь идет о парадигме «Позитивного организационного научения», в рамках которой развиваются концепции позитивного человеческого капитала, ощущения внутреннего потенциала, экстраролевого, проактивного поведения и множества других концепций, открывающих новые перспективы в изучении всего спектра отношения сотрудников к организационным изменениям. И вновь прислушаемся к П. Друкеру: «Управление изменениями — это укрепление сильных сторон сотрудников настолько, чтобы их слабые стороны перестали играть какую-либо роль» (Cohen, 2018).

Справедливости ради следует упомянуть еще одну точку зрения, согласно которой «сопротивление изменениям» и «готовность к изменениям» — это не биполярный конструкт, в котором наличие одного полюса означает полное отсутствие другого. Соответственно, в рамках этого же конструкта предполагается существование условной середины, так называемой «нейтральной позиции». Однако если принять во внимание, что и то, и другое является установкой, которая проявляется как поведение и как отношение, то открывается возможность рассматривать их как ортогональные друг другу измерения, вдоль которых распределяется все многообразие феномена «отношение к организационным изменениям» (Repovš, Drnovšek, Kaše, 2019).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Агжитова В.Т., Штроо В.А. На чем базируется позитивное отношение сотрудников к организационным изменениям? // Бизнес-психология — теория и практика: Тезисы докладов Международной научно-практической конференции «Бизнес-психология — теория и практика», 30 ноября – 1 декабря 2018 г., Москва, НИУ ВШЭ [Электронный ресурс] / Под общ. ред.: О.И. Патоша, В.А. Штроо. [б.и.], 2019. С. 4–5.

Агжитова В.Т. Самодостаточность и её роль во взаимосвязи между готовностью к организационным изменениям и экстраролевым поведением сотрудников: магист. дисс. М. 2019. (неопубл.).

Ануфриева Н.И. Инновации и патологические процессы в организации // Всероссийский экономический журнал. 2007. № 10. С. 145–159.

Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. М.: ЮНИТИ, 2007. С. 61–68.

Бейтсон Г. Экология разума. М.: Смысл, 2000.

Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 4. С. 100–106.

- Дилтс Р.* Изменение убеждений с помощью НЛП. М.: Класс, 2006.
- Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н.* Технологии командообразования. М.: Аспект-Пресс, 2008.
- Иванов М.А., Шустерман Д.М.* Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2006.
- Макиавелли Н.* Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. М.: АСТ, 2006.
- Мкртычян Г.А., Исаева О.М.* Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 22–33.
- Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е.* Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям // Труды Нижегород. гос. тех. ун-та им. Р.Е. Алексеева. 2013. № 101(4). С. 285–295.
- Мотовилина И.А.* Профессиональный стресс в условиях организационных изменений: дисс... канд. психол. наук. М., 2003.
- Нардонэ Д., Вацлавик П.* Искусство быстрых изменений. Краткосрочная стратегическая терапия. М.: Психотерапия, 2006.
- Наумцева Е.А., Штроо В.А.* Психологическая готовность к организационным изменениям и ее социально-психологические предикторы // Социальная психология и общество. 2020. Т. 11. № 4. С. 151–164.
- Наумцева Е.А.* Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта «Готовность к организационным изменениям» // Организационная психология. 2016(6). Т. 6. № 4. С. 104–117.
- Наумцева Е.А.* Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики // Организационная психология. 2016(а). Т. 6. № 2. С. 55–74.
- Наумцева Е.А.* Социально-психологические предпосылки психологической готовности к организационным изменениям: дисс. ... канд. психол. н. М., 2020.
- Петруша П.* Барьеры инноваций: причины, результаты и способы борьбы // Менеджмент инноваций. 2009. № 1. С. 8–15.
- Польстер И., Польстер М.* Интегрированная гештальт-терапия. М.: Класс, 2005.
- Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: Ленанд, 2017.
- Рихтер Н.И.* Сопротивление инновациям в организации: формы проявления и методы диагностики: магистер. дисс. М., 2010.
- Советова О.С.* Основы социальной психологии инноваций. СПб.: Изд-во С.-Пб. ун-та, 2010.
- Фролов С.С.* Социология организаций. М: Гардарики, 2001.
- Цвик Т.* Сопротивление работников инновациям // Мотивация и оплата труда, 2005. № 4. С. 62–72.
- Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2013.
- Штроо В.А.* Целостность организации и уровни ее анализа // Вестн. Моск. гос. област. ун-та. Серия: Психологические науки. 2009. № 4. С. 50–60.

Штроо В.А., Меланьина А.А. Референтные отношения в группе как фактор организационных изменений // Вопросы психологии. 2005. № 3. С. 70–83.

Штроо В.А., Наунцева Е.А. Социально-психологические предпосылки готовности к организационным изменениям: постановка проблемы // Инновационные ресурсы социальной психологии: теории, методы, практики: Сб. науч. работ. [Электронный ресурс]. М., 2017. С. 586–593.

Штроо В.А., Рихтер Н.И. Сопротивление инновациям в организации: проблемы диагностики форм проявления // Экономическая психология: современные проблемы и перспективы развития: Мат-лы 10-й юбилейной междунауч.-практ. конф. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. С. 283–288.

Щеглов Г. Динамический принцип построения модели логических уровней НЛП // Вестник НЛП, 2013. URL: <http://www.vestniknlp.ru>

Щербакова Д.В. Сопротивление организационным инновациям: методология социологического исследования // Журнал социологии и социальной антропологии, 2006. № 9 (4). С. 89–99.

Armenakis A.A., Fredenberger W.B. (1997) Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4, 143–152.

Avey J., Wernsing T., Luthans F. (2008) Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), P. 48.

Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., Mhatre, K.H. (2011) Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.

Beckhard R. (1969) *Organizational Development: Strategies and Models*, Reading, MA: Addison Wesley.

Beckhard R., Harris R.T. (1987) *Organizational Transitions — Managing Complex Change*, 2nd ed., Reading, MA: Addison-Wesley.

Bouckennooghe D. (2010) Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.

Burnes B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.

Cameron K., McNaughtan J. (2014) Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 50(4), 445–462.

Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 1–19).

Coghlan D. (1993) A person-centered approach to dealing with resistance to change. *Leadership and organization Development Journal*, 14(4), 10–14.

Cohen W. (2018) *Peter Drucker's Way to the Top: Lessons for Reaching Your Life's Goals*. LID Publishing.

Cummings S., Bridgman T., Brown K.G. (2016) Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.

Drucker P.F. (2001) Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness.

Fadzil A.S.A., Mohamad S.J.A.N.S., R. Hassan (2017) Resistance to Change (RTC): A Taxonomical Perspective *J. Mgt. Mkt. Review*, 2(3), 116–122.

Hauschildt J. (1999) Opposition to innovations — destructive or constructive? *Organization Science*, 3, 217–240.

Holt D.T., Armenakis A.A., Feild H.S., Harris S.G. (2007) Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.

Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., Ogunseyin, M. (2018) Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure: A Qualitative Meta-Analysis of 200 Reflective Case Studies. In R. Hamlin, A. Ellinger, J. Jones (Eds.), *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development* (pp. 155–178). Hershey, PA: IGI Global.

Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright). New York: Harper & Row.

Mensch G. (1979) *Stalemate in Technology: Innovation overcome the Depression*. Cambridge (Mass.).

Oreg S. (2003) Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.

Pardo del Val M., Fuentes Cl. (2003) Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148–155.

Repovš E., Drnovšek M., Kaše R. (2019) Change ready, resistant, or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Economic and business review*, 21(2), 309–338.

Robichau R.W. (2017) The Intersection of Positive Organizational Scholarship and Organizational Change. In: Kraeger P., Cloutier S., Talmage C. (eds) *New Dimensions in Community Well-Being, Community Quality-of-Life and Well-Being*. Springer, Cham.

Rosenberg S., Mosca J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. The 2011 New Orleans Academic Conference (461–467). New Orleans, Louisiana, USA.

Schein E. (2011) *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Inc.

Smith M.E. (2002) Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), 26–35.

Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

Vakola M. (2013) Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.

Watzlawick P., Weakland J.H., Fisch R. (2011) *Change: Principles of Problem Formation and Problem*. Norton Professional Books.

REFERENCES

- Agzhitova V.T., Stroh W.A. (2019) What is the basis for the positive attitude of employees to organizational change? In O.I. Patosha, V.A. Shtroo (Eds.). *Business-psychology — theory and practice: Abstract book of the International conference «Business-psychology — theory and practice», Moscow, HSE University, 2018, November 30th — December 1st* (pp. 4–5). Moscow: HSE University. (Retrieved form: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/239596525.pdf> (Review date: 31.01.2021). (in Russ.).
- Agzhitova V.T. (2019) *Samodostatochnost' i yeyo rol' vo vzaimosvyazi mezhdu gotovnost'yu k organizatsionnym izmeneniyam i ekstrarolevym povedeniyem sotrudnikov: Magisterskaya dissertatsiya. (Self-sufficiency and its role in the relationship between readiness for organizational change and extra-role behavior of employees: Master thesis (Psychology). Moscow. (in Russ.).*
- Anufriyeva N.I. (2007) Innovations and pathological processes in an organization. *Vserossiyskiy ekonomicheskii zhurnal EKO (All-Russian Economical Journal ECO)*, 1(10), 145–159. (in Russ.).
- Bazarov T.Yu., Malinovskiy P.V. (2007) Human resource management in time of a crisis. In *Theory and practice of anti-crisis management* (pp. 61–68). Moscow: YUNITI. (in Russ.).
- Bateson G. (2000) *Ecology of mind*. Moscow: Smysl. (in Russ.).
- Buchbinder R.G. (2009) Company restructuring meets staff resistance. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» (Herald of Omsk University. Series «Economics»)*, 4, 100–106. (in Russ.).
- Dilts R. (2006) *Changing beliefs with NLP*. Moscow: Klass. (in Russ.).
- Zhukov Yu.M., Zhuravlev A.V., Pavlova Ye.N. (2008) *Team building technologies*. Moscow: Aspekt-Press. (in Russ.).
- Ivanov M.A., Shusterman D.M. (2000) Organizational development: system approach. *Zhurnal prakticheskogo Psikhologa (Practical Psychologist's Journal)*, 5-6, 41–71. (in Russ.).
- Lewin K. (2000) *A dynamic psychology*. M.: Smysl. (in Russ.).
- Machiavelli N. (2006) *The Prince. Discourses on the First Ten Books of Titus Livius*. Moscow: AST. (in Russ.).
- Mkrtychyan G.A., Isayeva O.M. (2015) Staff resistance to organizational changes: a view of managers as change agents. *Organizatsionnaya Psikhologiya (Organizational Psychology)*, 5 (1), 22–33. (in Russ.).
- Mkrtychyan, G.A., Voylokova, Ye.Ye. (2013) The classification of causes of resistance to organizational changes. *Trudy Nizhegorodskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. R Ye. Alekseyeva (Transactions of Nizhni Novgorod state technical university n.a. R. Y. Alexeev)*, 101(4), 285–295. (in Russ.).
- Motovilina I.A. (2003) *Professional'nyy stress v usloviyakh organizatsionnykh izmeneniy: Diss... kand. psikhol. nauk. (Occupational stress under organizational innovations: Ph.D. (Psychology). Moscow. (in Russ.).*
- Nardone D., Wazlavik P. (2006) *Art of rapid changes. Shokt-term strategic therapy*. Moscow: Psikhoterapiya. (in Russ.).

Naumtseva Ye.A., Stroh W.A. (2020) Psychological Readiness for Organizational Change and its Socio-Psychological Predictors. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo (Social Psychology and Society)*, 11(4), 151–164. (in Russ.).

Naumtseva Ye.A. (2016b) Analysis of the psychometric properties of the Russian version of the questionnaire «Ready to organizational changes» by D. Holt. *Organizatsionnaya Psikhologiya (Organizational Psychology)*, 6(4), 104–117. (in Russ.).

Naumtseva Ye.A. (2016a) Psychological readiness for organizational change: approaches, concepts, methods. *Organizatsionnaya Psikhologiya (Organizational Psychology)*, 6(2), 55–74. (in Russ.).

Naumtseva Ye.A. (2020) Sotsial'no-psikhologicheskiye predposylki psikhologicheskoy gotovnosti k organizatsionnym izmeneniyam: Diss. ... kand. psikhol. nauk. (Socio-psychological factors of psychological readiness for organizational changes: Ph.D. (Psychology). Moscow. (in Russ.).

Petrusha P. (2009) Barriers to innovation: causes, results and ways to fight. *Menedzhment innovatsiy (Innovation Management)*, 1, 8–15. (in Russ.).

Prigozhin A.I. (2017) Methods of organizational development. Moscow: Lenand. (in Russ.).

Richter N.I. (2010) Soprotivleniye innovatsiyam v organizatsii: formy proyavleniya i metody dia-gnostiki: Magisterskaya dissertatsiya. (Staff resistance to organizational innovations: manifestations and assessment: Master thesis (Psychology). Moscow. (in Russ.).

Sovetova O.S. (2010) Basics of social psychology of innovations. Sankt-Petersburg: Izd-vo Sankt-Peterburgskogo universiteta. (in Russ.).

Frolov S.S. (2001) Sociology of organizations. Moscow: Gardariki. (in Russ.).

Zwick T. (2005) Staff resistance to innovations. *Motivatsiya i oplata truda (Motivation and Salary)*, 4, 62–72. (in Russ.).

Schein E.H. (2002) Organizational culture and leadership. Sankt-Petersburg: Piter. (in Russ.).

Stroh W.A. (2009) Organizational integrity: levels of this analysis. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psikhologicheskiye nauki (Bulletin of the Moscow State Regional University. Psychology)*, 4, 50–60. (in Russ.).

Stroh W.A., Melan'ina A.A. (2005) Referentnyye otnosheniya v gruppe kak faktor organizatsi-onnykh izmeneniy. *Voprosy Psikhologii (Questions of Psychology)*, 3, 70–83. (in Russ.).

Stroh W.A., Naumtseva Ye.A. (2017) Socio-psychological factors of psychological readiness for organizational changes: problem statement. In O.V. Solov'eva, T.G. Stefanenko (Eds.). *Innovative resources of social psychology: theories, methods, practice. Proceedings [Electronic resource: CD-ROM]* (pp. 586–593). Moscow: (in Russ.).

Stroh W.A., Richter N.I. (2010) Staff resistance to organizational innovations: problems of manifestations' assessment. In Economic psychology: Ekonomicheskaya psikhologiya: actual problems and growth prospects: Proceedings of the 10th International anniversary conference (pp. 283–288). Sankt-Petersburg: Izdatel'stvo SPbGUEF. (in Russ.).

Shcheglov G. (2013) Dynamic principle of constructing models of NLP logical levels. *Vestnik NLP (NLP Bulletin)*. (Retrieved form: <http://www.vestniknlp.ru/di>

namicheskij_princip_postroeniya_modeli_logicheskix_urovnej_nlp/ (Review date: 31.01.2021). (in Russ.).

Shcherbakova D.V. (2006) Staff resistance to organizational innovations: methodology of sociological research. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii (The Journal of Sociology and Social Anthropology)*, 9(4), 89–99. (in Russ.).

Armenakis A.A., Fredenberger W.B. (1997) Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4, 143–152.

Avey J., Wernsing T., Luthans F. (2008) Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), P. 48.

Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., Mhatre, K.H. (2011) Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.

Beckhard R. (1969) *Organizational Development: Strategies and Models*, Reading, MA: Addison Wesley.

Beckhard R., Harris R.T. (1987) *Organizational Transitions — Managing Complex Change*, 2nd ed., Reading, MA: Addison-Wesley.

Bouckennooghe D. (2010) Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.

Burnes B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.

Cameron K., McNaughtan J. (2014) Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 50(4), 445–462.

Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 1–19).

Coghlan D. (1993) A person-centered approach to dealing with resistance to change. *Leadership and organization Development Journal*, 14(4), 10–14.

Cummings S., Bridgman T., Brown K.G. (2016) Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1) 33–60.

Drucker P.F. (2001) *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.

Fadzil A.S.A., Mohamad S.J.A.N.S., R. Hassan (2017) Resistance to Change (RTC): A Taxonomical Perspective. *J. Mgt. Mkt. Review*, 2(3) 116–122.

Hauschildt J. (1999) Opposition to innovations — destructive or constructive? *Organization Science*, 3, 217–240.

Holt D.T., Armenakis A.A., Feild H.S., Harris S.G. (2007) Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.

Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., Ogunseyin, M. (2018) Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure: A Qualitative Meta-Analysis of 200 Reflective Case Studies. In R. Hamlin, A. Ellinger, J. Jones (Eds.), *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development* (pp. 155–178). Hershey, PA: IGI Global.

Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright). New York: Harper & Row.

Mensch G. (1979) Stalemate in Technology: Innovation overcome the Depression. Cambridge (Mass.).

Oreg S. (2003) Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.

Pardo del Val M., Fuentes Cl. (2003) Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148–155.

Repovš E., Drnovšek M., Kaše R. (2019) Change ready, resistant, or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Economic and business review*, 21(2), 309–338.

Robichau R.W. (2017) The Intersection of Positive Organizational Scholarship and Organizational Change. In: Kraeger P., Cloutier S., Talmage C. (eds) *New Dimensions in Community Well-Being, Community Quality-of-Life and Well-Being*. Springer, Cham.

Rosenberg S., Mosca J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *The 2011 New Orleans Academic Conference* (pp. 461–467). New Orleans, Louisiana, USA.

Schein E. (2011) *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Inc.

Smith M.E. (2002) Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), 26–35.

Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

Vakola M. (2013) Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.

Watzlawick P., Weakland J.H., Fisch R. (2011) *Change: Principles of Problem Formation and Problem*. Norton Professional Books.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Штроо Владимир Артурович — доктор психологических наук, профессор, профессор факультета психологии НИУ Высшая школа экономики, Москва, Россия. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3627-9950>. E-mail: vstroh@hse.ru

ABOUT AUTHOR

Wladimir A. Stroh — Doctor of Psychology, Full Professor, HSE University, Moscow, Russia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3627-9950>. E-mail: vstroh@hse.ru

Приложение 1

Методика диагностики типа сопротивления сотрудника инновациям в организации

Инструкция.

В каждой современной организации происходят какие-либо изменения, которые вызывают ту или иную реакцию со стороны ее сотрудников. Ниже предлагаются различные варианты изменений. Выберите тот вариант ответа (реакции), который наиболее точно характеризует Ваше поведение в таких ситуациях. Необходимо выбрать только один вариант ответа.

1) Руководство организации, в которой вы работаете, в данный момент принимает решение о переходе на новую форму оплаты труда, при которой в 1,5 раза увеличивается размер бонуса по результатам работы, а оклад сокращается на 12 %.

Ваша реакция:

е) «Я хочу быть уверенным в завтрашнем дне, окладная часть гораздо важнее, поэтому я не согласен с мнением руководства»;

ф) «Руководству виднее как поступить, поэтому я не против такого положения вещей»;

г) «Я не стану открыто высказывать своего недовольства, придется начать подыскивать новую работу»;

h) «Опять наши руководители придумали что-то новое, лучше бы зарплату повысили».

2) По итогам ежегодного собрания Совета директоров было принято решение о расформировании отдела, в котором вы работаете на три самостоятельных подразделения с новыми руководителями.

Ваша реакция:

а) «Я готов работать и выполнять свои обязанности и дальше, но только потому, что доверяю мнению своего руководителя»;

б) «Я хотел бы оставить все на своих местах, но мое мнение все равно ничего не изменит»;

с) «Такое решение абсолютно бессмысленно, и не известно еще кто будет нашим новым руководителем. Я против!»;

д) «Пока сотрудники будут привыкать к новым руководителям и новым коллегам, эффективность работы будет резко снижаться — это не лучший вариант для нашей компании».

3) В связи с открытием новых офисов вашей компании в других регионах России, увеличится количество ваших командировок и выездов за пределы московского офиса.

Ваша реакция:

а) «Спорить с руководством я не стану, но если командировок будет слишком много, я буду искать другую работу»;

б) «Если бы руководителям предложить каждую неделю ездить по регионам, им бы это понравилось?»;

с) «Командировки отнимают большое количество времени и сил, я не готов к таким условиям работы»;

д) «Если руководители видят во мне специалиста, готового работать в регионах, то, несмотря на отсутствие желания, я готов выполнять новые обязанности».

4) В вашей компании было принято решение о предоставлении нового типа услуг своим клиентам.

Ваша реакция:

а) «В поступках наших руководителей нет никакого здравого смысла»;

б) «Нам необходимо потратить время на то, чтобы улучшить и усовершенствовать механизм предоставления существующих услуг. К освоению новых — наша компания еще не готова»;

с) «Я буду готов выполнять новые обязанности только в том случае, если руководства предложит аргументированное объяснение своим действиям»;

д) «Надеюсь, на моей работе это никак не скажется, не завидую тем, кому придется выполнять новые обязанности».

5) Вам сообщают, что на следующей неделе ваш отдел переезжает в другой бизнес-центр, объясняя это тем, что он просторнее и удобнее.

Ваша реакция:

е) «Мы будем оторваны от всего коллектива, а решать рабочие вопросы с коллегами, пользуясь только электронной почтой просто неудобно»;

ф) «Уверен, что большая часть сотрудников, как и я, против переезда, но идти против руководства никто не осмелится»;

г) «Наше руководство практически никогда не допускает ошибок, придется следовать их указаниям»;

h) «Нашим мнением как всегда никто не поинтересовался, руководству на нас наплевать».

6) В компании, где вы работаете, решили заменить устаревшую компьютерную программу на другую. Чтобы освоить новую, вам потребуется пройти специализированное обучение в течение недели.

Ваша реакция:

а) «Если я не пойду на обучение, это может сказаться на моем положении в организации»;

б) «Не думаю, что мы быстро сможем адаптироваться к новой программе, но руководство, несомненно, все давно просчитало, им виднее»;

с) «Мы только привыкли к той программе, которая установлена сейчас, и опять что-то менять — очередная прихоть наших руководителей»;

д) «Чтобы обучить новой программе весь персонал потребуется как минимум два месяца, а чтобы перейти на нее полностью — полгода, за это время наши конкуренты перемянут всех клиентов».

7) Вам сообщается, что в вашей организации со следующего месяца будет функционировать временный отдел по работе с персоналом, который будет заниматься исследованием корпоративной культуры компании. В исследование будут вовлечены все сотрудники организации.

Ваша реакция:

а) «Я уважаю мнение своих руководителей, но хотелось бы свести к минимуму мое участие в данном исследовании»;

б) «Наши руководители это делают просто потому, что это сейчас такие методы работы очень популярны»;

с) «Я не согласен с таким методом работы, поскольку никто из сотрудников не сможет предоставить объективную информацию, так как ее могут передать руководителю»;

д) «Это исследование проводится с целью узнать, кто из нас настроен против руководства, нужно будет подумать о том, какую информацию я смогу рассказать».

8) Вам сообщают, что в скором времени компания изменит свое название, миссию и будет работать с новыми партнерами.

Ваша реакция:

а) «Новые партнеры, новое название — что еще придумают наши директора в ближайшее время»;

б) «Потеря существующих клиентов скажется негативно на прибыльности нашей компании, на месте руководителей я бы еще раз подумал, прежде чем принимать такое решение»;

с) «Высказывать свое несогласие руководителю не стану, так как это может сказаться на моей работе в этой компании»;

д) «Я готов выполнять свои прежние обязанности, но такое решение не считаю правильным».

9) В вашей компании произошло расширение нескольких отделов, на работу были приглашены молодые специалисты. Руководство принимает решение о том, что заниматься обучением новых сотрудников будете Вы.

Ваша реакция:

е) «Не хочу терять хороших отношения руководства к моей персоне, нужно переступить через свое нежелание обучать новых сотрудников»;

ф) «Обучение займет большое количество времени, лучше бы наняли команду профессионалов, которые в скором времени смогли бы приносить прибыли компании»;

g) «Почему это должен делать я? В нашей организации достаточное количество специалистов аналогичного уровня»;

h) «Руководство считает меня специалистом высокого уровня, раз доверят обучение новых сотрудников, в таком случае я вынужден выполнять их поручение в обязательном порядке».

10) До сих пор в вашей компании было принято денежное вознаграждение сотрудника, достигшего по итогам месяца наилучших результатов. Но сейчас руководство предлагает заменить денежное вознаграждение на нечто вещественное (например, абонемент в тренажерный зал, поездка на базу отдыха и т.д.)

Ваша реакция:

a) «Эта идея мне не нравится, так как деньги можно потратить так, как ты хочешь, а выбирать из того, что предлагают мне не нравится»;

b) «Это лишний раз доказывает тот факт, что в нашей компании руководители постоянно стараются сэкономить на своих сотрудниках»;

c) «Люди, принимающие такое решение — профессионалы своего дела, поэтому противодействовать этому решению я не стану»;

d) «Я не согласен с таким изменением, но высказывать свое мнение руководителям не стану, так как это может сказаться на моем статусе в этой компании».

11) В вашей организации недавно полностью поменялось руководство, что непосредственно отразилось на рабочем процессе, ведь новый руководитель пришел с целью поменять в этой организации всё.

Ваше отношение к этому:

a) «Каждый месяц какие-то нововведения, когда же это закончится»;

b) «Я буду выполнять все свои обязанности так же, как и прежде, но я не уверен, что такие перемены приемлемы для нашей компании»;

c) «Я настолько привык к прежнему руководству, что мне следует искать новое место работы, иначе конфликтов не избежать»;

d) «Этот руководитель ничего не знает о нашей организации и её деятельности, поэтому изменять что-то сейчас не будет эффективным».

12) Совет директоров совместно с руководителями подразделений работали новую форму развития сотрудника в компании: каждые полгода — год сотрудник проходит специализированную аттестацию, по результатам которой определяется его дальнейший статус в компании, дальнейшие перспективы роста и развития в организации.

Ваша реакция:

e) «Нам много рассказывали о таких процедурах наши коллеги — профессионалы в данной области, наверное, стоит попробовать, хотя сомневаюсь, что это нужно»;

ф) «Не буду высказывать руководителям своего отношения к новой форме аттестации, в нашей компании мнение сотрудников никогда не учитывается»;

г) «Мне кажется, что данная процедура будет проводиться очень формально, а повышать и развивать будут только «любимчиков» руководителя, а на мотивацию обычных специалистов эта процедура оказывать влияния не будет»;

h) «Складывается впечатление, что это очередной эксперимент наших руководителей».

13) В вашей компании была создана проектная группа приглашенных специалистов, которые будут заниматься анализом деятельности вашей организации и предложить различные новшества по ее оптимизации.

Ваша реакция:

а) «Отсутствие постоянства и стабильности — это основная цель, к которой стремится наше руководство»;

б) «Руководство наверняка принимало это решение взвешенно, поэтому противодействовать им не имеет смысла»;

с) «Люди со стороны никогда не смогут объективно оценить ситуацию, сложившуюся в нашей компании»;

д) «Несколько лет назад такая группа уже приглашалась, к кардинальным улучшениям это не привело».

14) В вашей организации планируется переход на новый режим работы — вместо нормированного рабочего дня вам предлагается индивидуальный график, но вы должны отработать не менее 30 часов в неделю, но каждый день необходимо сдавать отчет с результатами вашей работы.

Ваша реакция:

а) «Видимо, руководство предполагает, что таким образом повысится эффективность работы, придется следовать их распоряжениям»;

б) «При таком графике работы нарушается дисциплина, многие сотрудники будут злоупотреблять таким «свободным» посещением рабочего места»;

с) «Мне удобнее работать по прежнему графику, поэтому буду ходить на работу так же, как и прежде»;

д) «Мнение сотрудников руководство не интересует, в очередной раз решили что-то изменить без совместного обсуждения».

15) На совещании руководством компании, где вы работаете, было принято решение о том, что вскоре будет увеличено количество корпоративных мероприятий, и время, проводимое сотрудниками вне рабочего процесса.

Ваша реакция:

а) «Свое свободное время я хотел бы проводить со своими друзьями, а рабочие отношения выносить за рамки организации не правильно, нужно сказать об этом руководителям»;

б) «Отсутствие на корпоративных праздниках негативно скажется на отношении моего руководителя ко мне, придется посещать их «для галочки»;

с) «Никто не захочет тратить свое личное время на встречи с коллегами»;

д) «Вероятно, руководство делает это с конкретной целью, ему виднее»;

16) Руководство предлагает осуществить переход от существующей системы компенсации персонала к системе грейдов. В течение 3 месяцев каждому сотруднику будет присвоен определенный уровень (грейд) исходя из его профессиональных навыков, и в соответствии с ним определен уровень заработной платы.

Ваша реакция:

а) «Необходимо поговорить с моими коллегами, может быть кто-то из них может переубедить руководство»;

б) «Мы приняли новую систему оплаты труда совсем недавно, она всех устраивает. Зачем что-то менять?»;

с) «Данная система не кажется мне приемлемой для нашей компании, но раз руководство готово потратить на это 3 месяца, значит так тому и быть»;

д) «Данная система приведет к возникновению большого количества конфликтов, так как вопрос изменения заработной платы для всех наиболее важный».

17) Руководство компании принимает решение о том, что все сотрудники будут проходить курсы с дальнейшим экзаменом на повышение квалификации.

Ваша реакция:

а) «Такие курсы проводит каждая компания, следует относиться к ней как к своим обязанностям»;

б) «Неужели наши руководители думают, что у нас слишком много свободного времени? Сейчас учиться, а работать когда будем?»;

с) «Тем, кто не сдает экзамены на повышение квалификации, грозит понижение в должности, поэтому их прохождение необходимо»;

д) «Курсы повышения квалификации — это формальная процедура, не приносящая новых знаний, я считаю, что это никак не отразится на качестве работы сотрудников».

18) Руководством было принято решение о том, что со следующего месяца вводится новая форма контроля за выполнением каждым сотруд-

ником своих обязанностей: каждому человеку нужно будет предоставлять письменные еженедельные отчеты по результатам выполненной работы.

Ваша реакция:

а) «Новые отчеты — пустая трата времени, их бы заставить каждую неделю писать какие-то бумажки»;

б) «Прежняя система отчетности была лучше, но объяснить это руководителям будет просто невозможно, поэтому постараюсь не конфликтовать с ними»;

с) «Написание отчета займет массу моего рабочего времени, которое я мог бы посвятить другим обязанностям»;

д) «Мнение моего руководителя для меня очень важно, и если он считает, что это приведет к позитивным переменам — так тому и быть».

19) В вашем отделе произошла реструктуризация, несколько сотрудников были переведены в другой отдел, поэтому их обязанности полностью были переданы Вам с условием повышения в должности.

Ваша реакция:

а) «Придется согласиться, но не на длительный срок, попробую перейти в другой отдел»;

б) «На выполнение новых обязанностей у меня просто не будет хватать рабочего времени, я склонен к тому, чтобы отказаться»;

с) «Несмотря на отсутствие желания, я вынужден принять дополнительные обязанности, так как хочу стать таким же профессионалом своего дела, как и мой начальник»;

д) «Лучше бы повысили всем заработную плату, обязанности прибавляются, а деньги — нет».

20) На одном из собраний вам сообщают, что организация будет принимать участие в строительстве новой школы для детей из многодетных семей, приехавших в столицу из различных регионов России. Вложение денежных средств возможно при том условии, что по 50 рублей в месяц будет вычитаться из заработной платы всех сотрудников и перечисляться на специализированный банковский счет.

Ваша реакция:

а) «Благотворительные вклады — это добровольное решение каждого человека, вычитать деньги из заработной платы просто не правильно»;

б) «Не думаю, что с этим согласятся все члены нашего коллектива, но, в конце концов, можно рассматривать это как очередной налог»;

с) «Еще неизвестно, все ли деньги будут переданы на строительство новой школы»;

д) «Мне бы не хотелось принимать в этом участие, поговорю с коллегами, может быть, вместе нам удастся переубедить руководство».

Психодиагностическая методика «Готовность к организационным изменениям» (Русскоязычная версия методики «Readiness for organizational change, ROC» Д. Холта)

Инструкция

Пожалуйста, оцените степень своего согласия с приведенными ниже утверждениями об изменениях, которые происходят в вашей организации.

1	2	3	4	5	6	7
полностью не согласен	не согласен	кое в чём не согласен	ни то, ни другое	кое в чём согласен	согласен	полностью согласен

Утверждения

1. Я чувствую, что в долгосрочной перспективе для меня будет выгодным, если организация внедрит данное изменение.
2. Для нас не имеет смысла вводить данное изменение.
3. Я думаю, организация выиграет от этих изменений.
4. Руководство послало ясный сигнал, что эта организация должна будет измениться.
5. Данное изменение упрощает мою работу.
6. Я не верю, что получу какую-то выгоду, когда данные изменения будут внедрены.
7. Мой прошлый опыт вселяет в меня уверенность, что я смогу успешно работать после осуществления изменений.
8. Моё будущее на этой работе будет ограничено из-за данного изменения.
9. Данное изменение улучшит общую эффективность организации в целом.
10. Меня беспокоит, что мой статус в организации упадет, когда изменение будет реализовано.
11. После того как мы изменимся, с некоторыми задачами, как мне кажется, я не смогу справиться лучшим образом.
12. Я не предвижу каких-либо проблем в подстройке к работе, которая у меня появится, когда внедрят данное изменение.
13. Когда я настроюсь, я смогу научиться всему тому, что потребуется после внедрения данного изменения.
14. У меня есть навыки, которые необходимы, чтобы реализовать данное изменение.
15. Данное изменение соответствует приоритетам нашей организации.

16. Самый высокопоставленный руководитель в этой организации стремится к данному изменению.

17. Время, которое мы тратим на данное изменение, должно быть потрачено на что-то ещё.

18. Высшее руководство (руководители, принимающие решения в нашей организации) предоставило поддержку для попытки данного изменения.

19. Я думаю, мы тратим много времени на данное изменение, в то время как вышестоящие руководители не хотят, чтобы оно было внедрено.

20. Я чувствую, что когда мы внедрим данное изменение, я буду легко справляться.

21. У нас есть обоснованные причины для реализации этих изменений.

22. Каждый вышестоящий руководитель подчеркнул важность данного изменения.

23. Есть ряд разумных причин, объясняющих, почему данное изменение необходимо.

24. Данное изменение разрушит многие личные отношения, которые у меня сложились.

25. Наши вышестоящие руководители поощряли всех нас принять данное изменение.