

Константин Багратиони, канд. психол. н.,
доцент кафедры управления проектами НИУ-
ВШЭ

Thurner Thomas, PhD in Economics, Professor,
Institute for Statistical Studies and Economics of
Knowledge



Сопротивление инновациям в крупной российской энергетической компании

Сопротивление сотрудников изменениям связывают с индивидуально-психологическими феноменами, такими как страх потери работы (**fear of job loss**), общая потеря контроля (**general loss of control**) и чувство несправедливости изменений по отношению к себе (**personal feelings of injustice**). Тем не менее, количество эмпирических работ по сопротивлению сотрудников изменениям остается незначительным.

Когда в крупной российской энергетической компании проводили реструктуризацию, руководство компании было удивлено уровнем сопротивления сотрудников, **вызванным этими изменениями.**

Программа исследования



1. **Обзор зарубежной литературы** по заданной тематике.



2. **Социально-психологическое портретирование** менеджеров на основе их FTP и кластеризация в 4 группы



3. **Кейс-стади на основе интервью и включенного наблюдения**, наглядно иллюстрирующие фактическое отношение к проекту орг. изменений.

Методы



FTP

социальные цели

профессиональные цели

S-S + цели; S-S - цели; S-O + цели; S-O – цели

Когнитивные характеристики FTP

Когнитивные
характеристики

1. активность будущего; 2. эмоциональная окраска будущего; 3. величина будущего; 4. структура будущего; 5. осязаемость будущего.

Глубинные интервью

Логика исследования



	Преобладание социальных целей	Преобладание профессионально-личностных целей
Преобладание профессионально-личностных ролей	FTP 1	FTP 2
Преобладание социальных ролей	FTP 3	FTP 4



ПЕРЕЙДЕМ СРАЗУ К РЕЗУЛЬТАТАМ...

FTP кластер I



Кластер 1 объединяет в себе самых **пессимистичных** менеджеров проектов.

Видят будущее темным и угрожающим. Негативные чувства связаны с профессиональной деятельностью.

Воспринимают ожидаемые в будущем события, такие как организационные изменения, как **тяжелый груз на своих плечах**.

Хотя кластер 1 ориентирован на профессиональные ценности, перспектива будущего его представителей наполняется отрицательно оцениваемыми событиями, связанными со **страхом потерять работу и страхом личной нетрудоспособности** (например, часто упоминается страх попасть под сокращение).

FTP кластер I



Профессионализм занимает высокое место в системе их ценностей, но чувствуют себя **перегруженными** новыми задачами.

Они не удовлетворены настоящим и не надеются на будущее. Менеджеры 1 кластера в большей степени, нежели представители других кластеров, склонны терять чувство **сопричастности и участия в построении будущего, вовлеченности в изменения.**

Будущее видится им размытым, и наши респонденты затруднялись объяснить, почему они на самом деле выбрали именно эти цели. Их страх перед будущим является **социально-психологической причиной их сопротивления организационным изменениям.**

Для примера, разберем кейс менеджера из кластера I, который был активно не согласен с изменениями, которые намерена вводить компания



Он аффективно реагировал на изменения и много говорило том, **как изменения повлияют на него лично**. Кроме того, он ссылался на других менеджеров, занимающих подобную позицию в отношении нововведений, и в течение последних 3-х месяцев он активно был связан с такими единомышленниками. **Страх перемен противопоставил его коллегам, и он перестал являться активным участником планирования.**



В последствии, когда организационные изменения были внесены, менеджеру из кластера I **не удалось сохранить свою ранее высокую производительность**. Это было усилено **уходом специалиста, который работал в тесном сотрудничестве с менеджером**. В связи с падением его эффективности, менеджер фактически потерял свою премию. Во время интервью, он активно рассматривал возможность покинуть компанию.

I Quit!!



FTP кластер II



Психологически свободные от напряжения и обескураживающего давления сроков, менеджеры II кластера сообщали о **позитивных эмоциях**, рассказывая о своих планах на будущее (счастье, удовольствие, энтузиазм и т.п.).



Будущие события **предсказуемы и хорошо структурированы**, они сильно связаны с другими людьми (например, «рождение ребенка», «создание семьи», «переезд» и т.д.). Следовательно, такие менеджеры **полагаются на свои социальные связи**, чтобы справиться с тревожностью в отношении будущих событий.

FTP кластер II



Они не предпринимают упреждающие шаги, но довольно уверены в том, что ничто плохое не ждет их на пути.



Менеджеры проектов в кластере II более привязаны к семейным ценностям, чем профессиональным ценностям, так как коммуникация и взаимодействие с друзьями и семьей доминирует в списке будущих целей. Они ценят групповую работу и, как правило, общаются с другими людьми для достижения своих собственных целей. **Их отношение к организационным изменениям, как правило, положительное, но они недостаточно активны, чтобы воспользоваться возможностями, сопровождающими эти изменения.**

Реструктуризация привела к увольнениям и увеличению нагрузки для всех. Особенно возросла рабочая нагрузка ведущих инженеров в связи с делегированием дополнительных обязанностей. Кроме того, их зарплаты не выросли соответственно увеличению нагрузки.



Мы говорили с одним из менеджеров из кластера II, который наблюдал за стремительным ростом своей рабочей нагрузки. Также перед ним встала необходимость повышения своей квалификации. **Его близкий коллега посоветовал новые методы работы, которые, в конечном счете, увеличили его производительность.** Кроме того, он научился переосмысливать и перестраивать свой рабочий день, чтобы соответствовать изменениям в своих должностных обязанностях.

FTP кластер III



Эти менеджеры находят в себе силы **только ощущая комфорт и поддержку коллег и/или друзей и/или семьи.**

Восприятие будущего показывает, что они сомневаются в своей способности преодолеть проблемы в будущем.

Эти менеджеры считают свои социальные навыки очень продвинутыми и ищут защиту в своем окружении.

Этот **общий оптимизм** в сочетании с низким уровнем собственных инициатив делает их **склонными теряться в динамике изменений.**

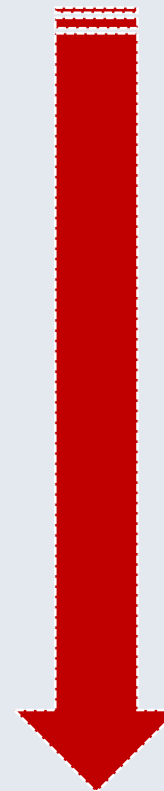


КЕЙС



Один менеджер из кластера III работала ведущим специалистом в финансовом отделе компании. У нее **высокая профессиональная квалификация** и она была второй в структуре отдела. Тем не менее, всякий раз, когда начальника отдела не было, она **сопротивлялась тому, чтобы выступать от лица менеджера отдела**. Она очень неудобно чувствовала себя в рамках этих обязанностей и не хотела управлять более низко квалифицированными коллегами.

Когда ее босс, наконец, ушел на пенсию, **она была вынуждена заменить его**, так как альтернативы отсутствовали. Между тем, компания повышала квалификацию других сотрудников. После того, как была введена новая организационная структура, **она была заменена другим менеджером**. Хотя он и был менее квалифицированным, новый менеджер получил такую же зарплату, как и она, **что еще больше спровоцировало сопротивление и недовольство с ее стороны**.



FTP кластер IV



Менеджеры кластера IV **очень целеустремленны и мотивированы и получают удовлетворение от своих собственных достижений.** Они активно ищут возможности для самореализации и устанавливают контакты с людьми.



Они видят свое будущее **динамичным, напряженным, и исполненным положительной энергией.** Кроме того, будущее воспринимается ими как безопасное и стабильное, поскольку они обладают сильным чувством личного контроля над ситуацией.



КЕЙС



Начальник отдела планирования уходит на пенсию, нужно было найти ему замену. Вместе с членами своей команды, он выбрал менеджера, который **должен работать в тесном контакте с ним в течение одного года, а затем взять на себя его обязанности.** В течение года, новый человек посещал все заседания, подготавливал свои предложения для разных задач и разрабатывал необходимые концепции. Новый менеджер проявил большие амбиции, как правило, **оставался допоздна на работе, чтобы завершить неотложные задачи.** С введением новой организационной структуры, отдел был централизован и объединен с аналогичными ведомствами. Следовательно, позиция менеджера отдела была ликвидирована. Бывший директор ушел в отставку, а его помощник не мог следовать своим планам.

КЕЙС



Тем не менее, менеджер кластера IV **проявил деловую хватку и профессиональные навыки** и стал помощником нового руководителя. Через несколько месяцев бывшему кандидату на должность руководителя отдела планирования **была предложена должность менеджера отдела инвестиционного планирования.**

Переменные	FTP I	FTP II	FTP III	FTP IV
Социальная vs Профессионально-личностная направленность FTP				
Социальные + цели (%)	34	51	51	46
Социальные - цели (%)	0	0	0	14
professional + goals (%)	27	34	31	37
professional - goals (%)	39	16	18	2
Когнитивные характеристики FTP				
Активность	4	4	2	11
Эмоциональная окраска	9	11	11	13
Величина	3	5	1	11
Структура	2	3	1	9
Ощущаемость	6	4	4	11
Наблюдения				
Всего 148	25	47	58	18

A scenic landscape featuring a winding asphalt road with yellow double lines and white edge lines. The road curves through a lush green valley with dense evergreen forests. In the background, majestic mountains are visible under a cloudy sky, with a vibrant rainbow arching across the scene. A small white car is visible on the road in the distance.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!

ВОПРОСЫ?