

Кудрявцев Дмитрий Игоревич

ассистент кафедры управления персоналом
и социологии
Ростовского государственного
экономического университета (РИНХ)
kdidmitriy@gmail.com

**ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ
СОПРОТИВЛЕНИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ИННОВАЦИЯМ
В ВУЗЕ**

Аннотация:

Статья посвящена выявлению основных причин сопротивления управленческим инновациям в вузе путем выделения уровней и форм противодействия изменениям.

Ключевые слова:

модернизация высшего образования, сопротивление инновационным изменениям, уровни и формы сопротивления, конфликтный потенциал.

Kudryavtsev Dmitriy Igorevich

assistant of the chair of
personnel management and sociology,
Rostov State University of Economics
kdidmitriy@gmail.com

**PRINCIPAL CAUSES OF
RESISTANCE TO
ADMINISTRATIVE INNOVATIONS
IN HIGH SCHOOL**

The summary:

The article is devoted to the revealing of principal causes of resistance to administrative innovations in high school by allocation of levels and forms of counteraction to changes.

Keywords:

modernization of higher education, resistance to innovative changes, levels and resistance forms, conflict potential.

Современные экономические и социальные условия, в которых функционируют российские вузы, требуют новых подходов к их внутреннему управлению. Однако процесс модернизации высшего профессионального образования сталкивается с трудностями, в числе которых – сопротивление вузовских организаций управленческим инновациям. Уровни и формы проявления сопротивления обусловлены организационно-управленческими и социально-психологическими факторами и особенностями инновационного процесса.

Инновационные изменения встречают сопротивление со стороны части управленческого персонала, преподавателей и сотрудников вуза, принимая при этом разнообразные формы: категорическое отрицание, абсентеизм, беспомощность и т. д. Когда управленец сталкивается с поведением, которое ему представляется сопротивлением осуществлению инновационной стратегии, он должен разобраться в причинах такого поведения. Для этого важно выявить формы сопротивления на организационном уровне, уровне группы и уровне индивида.

На организационном уровне структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления в силу того, что устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными изменениями. Существующие структура и культура не могут приспособиться к новым стратегическим требованиям и не желают изменяться сами. Это связано с тем, что культурные и структурные изменения возможны только на продолжительном интервале времени и требуют больших затрат человеческих ресурсов. Один из путей уменьшения сопротивления – это системный подход к изменению, предусматривающий рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы.

При проектировании осуществления стратегии на уровне группы широкое освещение стратегического замысла и проведение предварительных консультаций может по-

мочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии.

Уровень индивида. Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, влияют на позицию индивида – члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проведении стратегических изменений. Однако даже если референтная группа поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут беспокоиться относительно влияния изменения на их положение в организации, возможности карьеры, перспектив повышения по службе. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть отношение к изменению, требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению преимуществ, которые он получит в результате реализации стратегии. Правильно организованная процедура разъяснения предполагает четкое осознание менеджером того, что именно он пытается изменить во взглядах конкретного сотрудника и почему это необходимо. Попытки заставить кого-то изменить в себе то, что принципиально противоречит как его характеру, так и свойствам его личности, обречены на провал. Действительно, если в один прекрасный момент менеджер обнаруживает, что пытается добиться персональных изменений такого рода, ему следует пересмотреть саму природу того изменения, в которую он вовлечен [1].

Сопротивление может быть открытым и скрытым, намеренным и несознательным. По-разному сочетаясь, эти признаки формируют, по оценкам Н. Исаченко, четыре основных *формы проявления сопротивления*.

Отрицание – наиболее распространенная форма сопротивления. Необходимость изменений обуславливается проблемами, наличие которых люди отрицают. Такое возможно, как правило, либо когда люди в действительности их не видят, либо когда они боятся принять за их разрешение, либо если считают эти проблемы надуманными, а изменение – навязанным. Если ответом на отрицание является отрицание (игнорирование проблемы в сочетании с возрастающим давлением), сопротивление перерастает в хроническое, когда практически любое предложение автоматически вызывает сопротивление.

Индиifferenceнтность. При такой форме сопротивления люди не противостоят изменениям открыто, однако отсутствие заинтересованности в успешности проводимых изменений весьма негативно сказывается на их работе.

Демонстрация некомпетентности. Когда люди боятся или сопротивляются изменениям, они часто делают это непрямо и по большей части неосознанно. Проявляться это может и в демонстрации собственной некомпетентности, когда работники не могут сделать даже то, что в действительности сделать вполне способны. Демонстрация некомпетентности может быть и намеренной – как косвенное проявление серьезного протестования изменению.

Скептицизм. Люди часто скептически относятся к необходимости изменений и/или в отношении способности как менеджеров, так и коллег успешно их провести. Менеджеры также часто скептически настроены в отношении возможностей сотрудников, предполагая в них недостаточность способностей и страх пробовать что-либо новое. Скептицизм, как и сопротивление вообще, неправомерно рассматривать как качество, присущее только рядовым сотрудникам. Зачастую он как бы «запечатлен» в организационных взаимоотношениях, порождая взаимное недоверие противостоящих сторон. Скептицизм подчиненных способствует росту скептицизма у менеджеров и влияет на их способность выполнять работу. Основная опасность здесь заключается в том, что через некоторое время скептицизм во взаимоотношениях может превратиться в привычку, при этом развивается жесткая взаимообу-

словленность позиций сторон, запускается самоусиливающийся процесс взаимного повышения скептицизма, который может завершиться открытым конфликтом [2].

Организационно-управленческий контекст сопротивления связан с устоявшимися оргструктурами, излишней централизацией, жестко-иерархическим принципом построения организации, жесткостью в планировании, сложностью согласования интересов участников. Согласно данным таких исследователей, как Р.Л. Дафт и Л. Пейн, люди оказывают сопротивление изменениям, поскольку те разрушают социальный контракт. Социальный контракт – это взаимные обязанности и соглашения, определяющие отношения между сотрудником и организацией. Он также включает в себя описание рабочих заданий, нормы труда, процедуры оценки и пакет компенсаций. Эти детали имеют четкие определения и могут фиксироваться в письменном виде. Существуют и менее ясные аспекты, к ним относятся обоюдное доверие, взаимозависимость и общие ценности. Сотрудники считают, что изменения способны разрушить социальный контракт по нескольким причинам.

Угроза личным интересам. Люди обычно оказывают сопротивление изменениям, поскольку убеждены, что те лишают их некоторых ценностей. Изменения рабочих заданий, структуры, технологии могут приводить к утрате власти, престижа, снижению зарплаты, ограничению привилегий и даже потере работы. Например, менеджеры среднего звена рассматривают передачу властных полномочий рядовым сотрудникам как угрозу для себя. Опасения, связанные с личными потерями, могут становиться самыми серьезными препятствиями на пути изменений.

Неопределенность. Неопределенность – это недостаток информации о будущих событиях. Она рождает страх перед неизвестным. Люди часто не понимают, как предстоящие изменения могут повлиять на них, поэтому стремятся сохранить существующее положение вещей, пусть даже оно не сулит ничего хорошего в будущем.

Различие взглядов и целей. Другая причина сопротивления трансформациям связана с тем, что инициаторы изменений и те, на кого эти изменения повлияют, совершенно по-разному оценивают ситуацию. И иногда критика со стороны последних бывает вполне оправданной. Сотрудники разных подразделений преследуют различные цели, и проводимые изменения могут отвлечь некоторых из них от непосредственной деятельности и от достижения целей.

Именно изменения приводят к проявлению конфликта интересов индивидов, менеджеров и подчиненных и/или индивида и организации. Даже такие очевидно выигрышные изменения, как повышение в должности, могут восприниматься негативно теми, кто предпочитает стабильность новым возможностям. Внедрение изменения может вести к удовлетворению одних сотрудников и не приносить ничего значимого их коллегам. В ряде случаев сопротивление может быть описано как борьба за контроль над ситуацией (иными словами, как борьба за власть) между теми, кто хочет провести изменение, и теми, кто не желает изменений. Сопротивление поддерживается усиливающимся давлением со стороны агента изменений после того, как сопротивление проявило себя, в результате чего образуется порочный круг. Для того чтобы разрешить конфликт, в этих случаях целесообразно вмешательство, направленное на прояснение общих целей или выработку новых целей, которые бы разделяли обе противостоящие стороны [2].

Социально-психологический контекст – это условия проявления сопротивления инновациям, связанные с «человеческим фактором». Успешное функционирование вузовской организации во многом зависит от взаимоотношений людей внутри системы. Многие попытки построения систем управления, нечувствительных к влиянию «человеческого» фактора, чаще всего оканчиваются неудачами (не оправдывают вложенных средств, особенно в случае, когда к системе предъявляется требование гибкости), поскольку основа-

ны на предположении рациональности поведения людей и/или «защите от дурака». Однако человек далеко не всегда руководствуется рациональными мотивами, а следовательно, не всегда действует в рамках предполагаемой поведенческой модели. Особенно ярко это проявляется в областях деятельности, где невозможно исключить прямое взаимодействие людей [2].

Именно с человеческим фактором, в первую очередь, связаны различные формы проявления сопротивления управленческим инновациям в вузовских организациях в ходе модернизации образования, что предопределяет нарастание конфликтного потенциала. Социальные инновации сопровождаются процессами обострения противоречий и конфликтов, это закономерная форма и содержание взаимодействия между людьми и социальными группами. Критической зоной развития этих процессов, когда происходит резкая смена межличностных и межгрупповых связей и отношений, сопровождающаяся возрастанием психологической напряженности и конфликтности, могут выступать периоды, связанные с осуществлением инноваций [3].

В качестве наиболее распространенных проявлений сопротивления специалисты обычно называют следующие: в организации установилась напряженная психологическая атмосфера; заметно снизилась преданность и лояльность работников по отношению к организации; уменьшилась инновационная активность сотрудников (новые идеи, готовность браться за проекты с определенным уровнем риска); изменились требования работников к уровню вознаграждения; некоторые ценные работники сами подали заявление об увольнении «по собственному желанию»; снизилась производительность труда; возросло количество конфликтных ситуаций между работниками и руководством; возросло количество конфликтных ситуаций между работниками [4].

Люди не любят перемен, так как они содержат угрозы. Величина оказываемого сопротивления зависит от требуемого изменения профессионального поведения. Чем большего изменения поведения требуется от сотрудника в связи с новой задачей (неважно, большой или малой), тем больше усилий необходимо будет приложить для достижения поставленной цели. Сопротивление будет нарастать, если руководитель выбрал неверный, слишком высокий темп перемен. И наконец, неправильно выбранный темп перемен приводит к расслоению коллектива [5].

При этом сопротивление само по себе трудно диагностировать. Необходим инструмент, который может дать наглядное представление о степени ожидаемого сопротивления изменениям. Т. Ковалева в качестве подобного инструмента выстраивает «карту сил влияния», которая построена на двух гипотезах: 1. Степень сопротивления человека зависит от того, насколько значительны внутренние изменения, которые необходимо человеку сделать, чтобы принять изменения внешние. 2. Степень влияния сотрудника на исход внедрения изменений зависит от его веса в организации [6].

Все это формирует конфликтный потенциал сопротивления управленческим инновациям в вузовской организации. Исследования социолога В.Б. Тарабаева показывают, что модернизационное развитие на уровне высшего профессионального образования фактически инициировало множество источников конфликтов. С одной стороны, это открытые и латентные конфликты дореформенного периода, которые получили новый импульс в нестабильной реформируемой среде. С другой – вполне естественные конфликты, обусловленные массовым внедрением новшеств. Их комбинации и взаимное влияние обеспечивают своеобразный индуктивный эффект, многократно усиливая как позитивные, так и негативные следствия конфликтного развития и формируя систему новых вызовов практически для всех субъектов образовательной деятельности в высшей школе [7].

В итоге внедрение новаций в образовательный процесс и управленческую деятельность становится проблематичным, поскольку любая новация, по определению, является противостоящей традиции. Исследователи обращают внимание также на то, что управление конфликтными ситуациями при внедрении нововведений предполагает создание инновационной организационной среды, которая способствовала бы нахождению адекватных путей и способов разрешения конфликтов [8].

Нарастание конфликтного потенциала сопротивления связано с тем, что люди противостоят не только «плохим» переменам, которые усложняют их жизнь или же просто бесполезны, но и тем переменам, которые явно соответствовали их собственным эгоистическим интересам. Почему возникает это иррациональное сопротивление? Как и для любого другого вида человеческого поведения, одним из важнейших факторов является отрицательное подкрепление. Или же страх, что оно наступит, что «еще страшнее». Как пишет Манфред Ф.Р. Кетс де Фрис в своей книге «Жизнь и смерть в управленческой круговерти», «изменения... спускают с цепи множество страхов: страх неведомого, страх потерять свободу, страх потерять власть и должностные полномочия и, наконец, опасение лишиться комфортных условий труда и денег» [9].

В.Б. Тарабаева, Н. Исаченко и ряд других исследователей справедливо определяют конфликты, возникающие в ходе инновационного процесса в вузе, как *конфликты инновационного развития*. Согласно В.Б. Тарабаевой, подобные конфликты представляют собой форму взаимодействия участников инновационного процесса, при которой они руководствуются противоположными ценностями, имеют взаимоисключающие представления о содержании, форме и целях инновационного развития и противодействуют друг другу в ходе разработки и внедрения новшеств в учебную, научную и воспитательную деятельность. Конфликты инновационного развития выступают как органический элемент инновационного процесса в вузе и могут анализироваться только с учетом его специфики. Они возникают в ходе саморегуляции вуза, перехода от не оправдавших себя устаревших моделей организации образовательной деятельности, к новым, наиболее адекватным вызовам современности. Поэтому их следует рассматривать как закономерное явление, имеющее большой конструктивный потенциал. Но, являясь необходимыми элементами и результатом инновационного развития, они способны дестабилизировать инновационный процесс в тех случаях, когда управление инновационным развитием осуществляется неэффективно, при отсутствии продуманной стратегии, либо в тех случаях, когда такая стратегия недостаточно учитывает складывающиеся в течение длительного времени традиции функционирования института образования и его отдельных элементов [10].

Согласно проведенным социологами опросам, именно реакцией на ощущение угрозы или опасности от введения новшеств во многом объясняется частота возникновения конфликтных ситуаций в вузах, ставших на путь инновационного развития. Так, данные В.Б. Тарабаевой показывают: о том, что конфликты инновационного развития возникают часто, заявили 21,77 % опрошенных преподавателей и сотрудников Белгородского государственного университета, 13,20 % – Липецкого государственного педагогического университета; 13,33 % – Волжского института экономики, педагогики и права и 9,33 % – ОРАГС. При этом в Белгородском государственном университете, переживающем бурный инновационный рост и признанном победителем конкурсного отбора образовательных учреждений высшего профессионального образования, внедряющих инновационные образовательные программы, таких конфликтов, по мнению респондентов, больше, чем в других вузах [10].

Условия возникновения конфликта характеризуют внешнюю и внутреннюю микро- и макросреду, в которой развивается конфликт. При этом внешние условия определяются

несовпадением позиции вуза и других социальных институтов в инновационной сфере. Чаще всего формирование внешних условий осуществляется по двум сценариям. В первом случае от вуза требуют инновационных действий, а он еще не готов к их осуществлению. Во втором случае вуз предлагает инновации, которые не воспринимаются социальной средой. Внутренние условия формируются всей вузовской средой, и в конечном счете определяются степенью ее инновационной восприимчивости, под которой следует понимать восприятие новшества большинством участников инновационного процесса, ориентацию на решение использовать какое-либо нововведение.

Таким образом, уровни и формы проявления сопротивления управленческим инновациям в вузовских организациях в ходе модернизации образования обусловлены организационно-управленческими и социально-психологическими факторами и тесно связаны с инновационным процессом, представляющим собой взаимодействие людей с различными, зачастую противоположными типами восприимчивости к инновациям, различной инновационной готовностью, различными типами инновационного поведения.

Когда управленец сталкивается с поведением, которое ему представляется сопротивлением осуществлению инновационной стратегии, он должен разобраться в причинах такого поведения. Для этого важно выявить формы сопротивления на организационном уровне, уровне группы и уровне индивида. Инновационные изменения встречают сопротивление со стороны части управленческого персонала, преподавателей и сотрудников вуза, принимая при этом такие формы, как отрицание, индифферентность, демонстрация некомпетентности, скептицизм.

Успешное функционирование вузовской организации во многом зависит от взаимоотношений людей внутри системы. Многие попытки построения систем управления, нечувствительных к влиянию «человеческого» фактора, чаще всего оканчиваются неудачами. Именно с человеческим фактором, в первую очередь, связаны различные формы проявления сопротивления управленческим инновациям в вузовских организациях в ходе модернизации образования, что предопределяет нарастание конфликтного потенциала. Социальные инновации сопровождаются процессами обострения противоречий и конфликтов, это закономерная форма и содержание взаимодействия между людьми и социальными группами.

Препятствия внедрению управленческих инноваций в вузе обусловлены также невозможностью руководства заниматься новациями из-за высокой загруженности, недостаточной квалификацией управленческих кадров, отсутствием информации об эффективных нововведениях в сфере управления, отсутствием необходимости в управленческих новациях, незначительным влиянием инноваций на результаты деятельности вузовской организации, отсутствием управленческих идей. Все это формирует конфликтный потенциал сопротивления управленческим инновациям в вузовской организации.

В итоге внедрение новаций в образовательный процесс и управленческую деятельность становится проблематичным, поскольку любая новация, по определению, является противостоящей традиции. В вузах преобладают организационно-управленческие причины конфликтов инновационного развития, однако сопротивление управленческим инновациям проявляется и на индивидуально-психологическом уровне. Нарастание конфликтного потенциала сопротивления связано с тем, что люди противостоят не только «плохим» переменам, которые усложняют их жизнь или же просто бесполезны, но и тем переменам, которые явно соответствовали их собственным эгоистическим интересам.

Практика деятельности передовых вузов свидетельствует, что управленческие инновации в вузовской организации проявляются через внедрение новых практик, процессов и структур, представляющих собой значительный отрыв от традиционных норм, кото-

рые с течением времени трансформируют сам способ функционирования организаций. Управленческая инновация – это новое содержание и адекватная ему форма управленческой деятельности. Для успешной реализации управленческих нововведений важную роль играет характер воззрений персонала – его ориентация на развитие, отношение к переменам. При реализации управленческих новшеств, связанных с переориентацией мышления, требуется значительная работа по преодолению сопротивления изменениям, формированию новой организационной культуры.

Ссылки:

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. URL: www.i-u.ru/forum/2002/ (дата обращения: 1.10.2011).
2. Исаченко Н. Социально-психологический контекст сопротивления изменениям. URL: www.cfin.ru (дата обращения: 29.11.2011).
3. Цой Л. Инновации и конфликты в организации – взгляд консультанта. URL: <http://www.klubok.net/article1229.html> (дата обращения: 29.11.2011).
4. Коновалова В. Преодолевая сопротивление персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 3. URL: www.hr-portal.ru/ (дата обращения: 29.11.2011).
5. Ушаков К.М. Источник сопротивления – организационная культура // Директор школы. 2002. № 7. С. 3–4.
6. Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? // Персонал-Микс. 2003. № 6. URL: www.personal-mix.ru (дата обращения: 1.10.2011).
7. Тарабаева В.Б. Управление конфликтами инновационного развития вузов : автореф. дис. ... д-ра социол. наук. Белгород, 2009.
8. Сорокина Н.Д. Инновационные конфликты в образовании: причины и социальные технологии их разрешения. URL: www.isras.ru/ (дата обращения: 29.11.2011).
9. Нестерова М. Изменения. Статья о психологических аспектах сопротивления персонала организационным переменам. URL: www.treningoff.ru/text/367/25/ (дата обращения: 29.11.2011).
10. Тарабаева В.Б. Указ. соч.

References (transliterated):

1. Zub A.T. Strategicheskij menedzhment. Teoriya i praktika. URL: www.iu.ru/forum/2002/ (date of access: 1.10.2011).
2. Isachenko N. Sotsial'no-psikhologicheskij kontekst soprotivleniya izmeneniyam. URL: www.cfin.ru (date of access: 29.11.2011).
3. Tsoy L. Innovatsii i konflikty v organizatsii – vzglyad konsul'tanta. URL: <http://www.klubok.net/article1229.html> (date of access: 29.11.2011).
4. Konovalova V. Preodolevaya soprotivlenie personala // Kadrovik. Kadrovij menedzhment. 2009. No. 3. URL: www.hr-portal.ru/ (date of access: 29.11.2011).
5. Ushakov K.M. Istochnik soprotivleniya – organizatsionnaya kul'tura // Direktor shkoly. 2002. No. 7. P. 3–4.
6. Kovaleva T. Mozhno li izmerit' soprotivlenie izmeneniyam? // Personal-Miks. 2003. No. 6. URL: www.personal-mix.ru (date of access: 1.10.2011).
7. Tarabaeva V.B. Upravlenie konfliktami innovatsionnogo razvitiya vuzov : avtoref. diss. ... dokt. sotsiol. nauk. Belgorod, 2009.
8. Sorokina N.D. Innovatsionnye konflikty v obrazovanii: prichiny i sotsial'nye tekhnologii ikh razresheniya. URL: www.isras.ru/ (date of access: 29.11.2011).
9. Nesterova M. Izmeneniya. Stat'ya o psikhologicheskikh aspektakh soprotivleniya personala organizatsionnym peremenam. URL: www.treningoff.ru/text/367/25/ (date of access: 29.11.2011).
10. Tarabaeva V.B. Op. cit.