УДК 331

**ИССЛЕДОВАНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В СФЕРЕ
ОБЩЕСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

В.О. Евсеев

Евсеев Вадим Олегович,
доктор экономических наук, профессор
кафедры политологии и социологии,
Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова, Россия, Москва.
РИНЦ SPIN-код: 3997-1213
E-mail: manrus@mail.ru

Аннотация. Основное исследование направлено на понимание и выявление закономерностей тех процессов, которые вовлечены в процедуру изменения ранее принятых правил функционирования сложных общественно-экономических систем. Процедуры изменения могут носить институциональный и не институциональный/навязанный характер. Методы изменения могут быть формально регламентированными и неформально манипуляционными. Всё это вызывает тот или иной уровень сопротивления в иерархической системе принятия решений и сопротивление при реализации своих профессиональных функций. Методология. Была составлена система тестовых вопросов, которые использовались в общей структуре социологических вопросов. Использовался аппарат корреляционно-регрессионного анализа. Результаты. Были выявлены и построены зависимости, отражающие поведение работников на предлагаемые изменения. В статье приводятся влияние фактора возраста, а также реакция сопротивления на количество мероприятий по снижению уровня сопротивления. Можно предположить, что полученные зависимости, как тенденции, носят универсальный и системный характер. Была смоделирована ситуация сопротивления изменениям в пенсионной системе.

Выводы. Основной вывод заключается в том, что категория «сопротивление» имеет межпредметное и глобальное понятие. В общественно-политической и социально-экономической сферах не одна инновация по изменениям не должна рассматриваться без предварительной оценки возможного сопротивления. Также должны быть разработаны методы перевода сопротивления из состояния конфликта в состояние консенсуса.

Ключевые слова: сопротивление изменениям, групповое сопротивление, организационное сопротивление, логическое сопротивление, психологическое сопротивление, социальное сопротивление, сопротивление пенсионной реформе.

UDC 331

**RESEARCH OF RESISTANCE TO CHANGES IN THE SPHERE
OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT**

V.O. Evseev

Vadim O. Evseev,

The doctor of economic sciences, professor
Faculties politics and sociology, Plekhanov
Russian University of Economics,
Moscow, Russian Federation.
E-mail: manrus@mail.ru

Abstract. *The main research is aimed at understanding and identifying the patterns of those processes that are involved in the procedure of changing the previously adopted rules of functioning of complex socio-economic systems. The change procedures may be institutional and non-institutional/imposed. The methods of change can be formally regulated and informally manipulative. All this causes a certain level of resistance in the hierarchical system of decision-making and the implementation of their professional functions. Methodology. A system of test questions was compiled, which were used in the general structure of sociological questions. The apparatus of correlation and regression analysis was used. Results. Dependencies reflecting the behavior of employees on the proposed changes were identified and constructed. The article presents the influence of the age factor, as well as the reaction of resistance to the number of measures to reduce the level of resistance. It can be assumed that the resulting dependencies, as trends, are universal and systemic in nature. The situation of resistance to changes in the pension system was modeled.*

Conclusions. The main conclusion is that the category of "resistance" has an intersubject and global concept. In the socio-political and socio-economic spheres, more than one innovation for change should not be considered without a preliminary assessment of possible resistance. Methods for moving resistance from a state of conflict to a state of consensus should also be developed.

Keywords: *resistance to change, group resistance, organizational resistance, logical resistance, psychological resistance, social resistance, resistance to pension reform.*

Представление

Социально-экономические и общественно-политические системы всегда находятся в процессе изменений: эволюционных или революционных. Законы диалектического развития «отрицания-отрицания», «единства и борьбы противоположностей», «количественно-качественных переходов» и другие законы, подтверждают наличие той или иной формы сопротивления по отношению к позитивным или негативным изменениям. Появился и укоренился категорийный аппарат, характеризующий отношение и поведение субъектов к изменениям, как с отрицательной, так и с положительной стороны: «оппозиция», «ретроград», «консерватор», «заговорщик», «новатор», «изобретатель», «провидец». Также на эту тематику была выработана соответствующая классификация действий: «подкуп», «шантаж», «запугивание», «конформизм».

В первую очередь изменения были направлены на усиление функциональных характеристик человека, на методы уменьшающие риски при принятии решений, на дифференциацию и интеграцию ресурсов жизнеобеспечения и т.п. Такие науки, как ядерная физика, генетика, социология, кибернетика прошли полный и сложный путь от сопротивления изменениям/инновациям, до получения признания самостоятельных научных дисциплин. Путь развития России, это постоянные изменения, эволюционные и революционные, во всех сферах жизнедеятельности.¹ В настоящее время появилась

¹ Реформы в России. С древнейших времен до конца XX в. В 4 т. Том 3. Вторая половина XIX - начало XX в. / Отв. ред. В.В. Шелохаев. М.: Политическая энциклопедия, 2016.

дисциплина «Управление изменениям»², целью которой является формирование у будущего выпускника системных знаний о закономерностях, моделях, формах и методах осуществления непрерывных плановых изменений в организации для повышения ее эффективности посредством развития способности адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений.

О важности изучения сопротивления изменениям в системе стратегического управления писал И. Ансофф³.

В «Толковом словаре русского языка»⁴ термин «сопротивление» трактуется в одном из его существующих значений как «свойство, способность оказывать противодействие каким-нибудь воздействиям, изменениям». Впервые в научный оборот понятие «Сопротивление изменениям» ввёл американский учёный Курт Левин⁵.

В широком смысле под сопротивлением изменениям понимается противостояние предлагаемым/навязываемым идеям, целям, задачам и функциям, структурными организационным изменениям, оценочным критериям, новой идеологии миропорядка. К настоящему времени рассматриваются следующие методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение.

На Рис.1 представлена общая схема преодоления/подавления сопротивления изменениям. Важным моментом в преодолении сопротивления является деформация критериев сопротивления в сторону конформизма.

² Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями»
https://www.sgu.ru/sites/default/files/education/programs/2017/03/30._upravlenie_izmeneniyami.pdf

³ Ансофф, И. Стратегическое управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155> (дата обращения: 26.08.2018).

⁴ Толковый словарь Ушакова, <https://ushakovdictionary.ru/>

⁵ Левин К. Разрешение социальных конфликтов / [Пер. с англ. И. Ю. Авидон]. — СПб.: Речь, 2000.

Рис.1 - Методы преодоления сопротивления изменениям и основные виды сопротивления

Конформизм, по определению, это изменение поведения человека в направлении, согласующемся с ожиданиями группы, которое происходит в результате действительного или воображаемого влияния других людей. Проявляется в виде приспособленчества, прекращения борьбы с нелицеприятными для человека проявлениями и позициями. Конформность иногда ассоциируется с позицией примирения, особенно в политической жизни общества или страны в целом.

Необходимо отметить, что тема сопротивление изменениям начинает широко исследоваться по разным направлениям: сопротивление персонала [2,10], организационные изменения [5,9,12], изменения в системе управления [3,4,7,11],

Методология

Была разработана социологическая анкета, в которую была включена система тестовых вопросов⁶, связанных с оценкой уровня сопротивления изменениям. Для обработки результатов и оценки полученных тенденций использовался аппарат корреляционно-регрессионного анализа.

Результаты

На Рис. 2-4, представлена часть полученных в результате исследований зависимостей.

Рис. 2 - Зависимость видов сопротивления изменениям от возрастных характеристик

Групповое сопротивление — это осознанное или неосознанное поведение участника/участников команды, которое идет вразрез с целями, задачами и функциями организации/проекта и с собственными декларируемыми целями. Основные четыре вида группового сопротивления: не регламентированное привлечение внимания, борьба за власть, постоянная апелляция из-за нарушения регламента работы, и беспомощность при наличии отклонений от своих обязанностей. Из Рис.2 видно, что до 25 лет и после 55 лет, групповое

⁶ <https://ronl.org/testy/menedzhment/259299/>

сопротивление имеет наименьшее значение (3 балла по 5 бальной шкале), наибольшее сопротивление изменениям оказывает возрастная групп от 35 до 55 лет

Организационные изменения – это перемены в организационной структуре, вызванные изменениями во внешней среде. Как правило, такие изменения характеризуются отказом от привычных ценностей, норм и схем рабочих процессов, являющихся препятствиями на пути приспособления к внешней среде.

Индивидуальное сопротивление изменениям может заключаться в факторе страха (потери работы, имиджа и авторитета, страх потерять заработную плату или увеличение нагрузки), факторе информационной недостаточности, ограниченности сотрудника (может быть интеллектуальная, психологическая, профессиональная). Из Рис.2 видно, что начиная с 18 лет и до 65 лет (возраста выхода на пенсию) идёт устойчивая тенденция роста группового и индивидуального сопротивления. Во многом это объясняется невысоким уровнем жизни и не пониманием того, как можно достойно прожить на пенсию, т.к. многие пенсионеры имеют машины, дачи, гаражи, и дополнительные затраты для поддержания своего после пенсионного здоровья.

Рис.3 - Динамика изменения индивидуального сопротивления по трём её компонентам: логическое, психологическое и социальное

Логическое сопротивление – работники не согласны с изменениями и приводят реальные и адекватные доводы в защиту своей позиции. Из Рис. 3 видно, что у молодёжи и у пожилых отсутствует логическая база сопротивления изменениям. Это в первую очередь говорит о невысокой правовой культуре этого слоя населения, об отсутствии соответствующих опорных нормативно-законодательных документах, и об отсутствии соответствующих судебных прецедентов.

Психологическое сопротивление — это основанное исключительно на чувствах и эмоциях. Например, страх перед неизвестностью. На Рис.3 представлена нелинейная тенденция психологического сопротивления, которая наиболее высока у молодёжи и у пожилых (у молодёжи – 4 балла; у пожилых – около 5 баллов; по 5 бальной шкале)

Социальное сопротивление — это результат вызова, которые изменения бросают групповым интересам, ценностям, нормам, личному статусу сотрудника. На рис. 3 видна

устойчивая тенденция роста социального сопротивления (2,75 баллов – для 18 возраста; 4,5 баллов – для возраста 60 лет и более)

Закон количественно-качественных переходов, применительно к сопротивлению изменениям, представлен на Рис.4. По мере одобрения и увеличения предлагаемого количества мероприятий по преодолению сопротивлений, у респондентов менялся уровень логического, психологического и социального сопротивления. В перечень мероприятий по преодолению сопротивления изменениям входило (последовательность мероприятий соответствует цифрам на оси «Х» Рис.4: 1) Обучение и предоставление информации; 2) Привлечение к участию в изменениях; 3) Стимулирование и поддержка; 4) Переговоры и соглашения; 5) Кадровые перестановки, назначения и манипуляции; 6) Скрытые и явные меры принуждения.

Рис.4 - Динамика изменения компонентов индивидуального сопротивления в зависимости от количества предлагаемых мероприятий

Как показали результаты исследования, когда одновременно реализуется более трёх мероприятий по преодолению сопротивления изменениям, логическое и социальное сопротивление резко возрастают (с 3 баллов до 4,5 баллов). Одновременно психологическое сопротивление резко уменьшается до 2,5 баллов, скорее всего возникает зона определённого психологического комфорта построенного на понятии «окружены заботой».

В анкете также были заложены понятия, которые позволили смоделировать ситуацию сопротивления изменениям в пенсионной реформе (см. Рис.5.). Были получены следующие результаты: сопротивление на организационном уровне – 3,8 балла; сопротивление на групповом уровне – 4,9 балла; логическое сопротивление – 4,7 балла; психологическое сопротивление – 4,8 балла; социальное сопротивление – 4 балла.

Эти высокие показатели говорят даже не о сопротивлении, а об отторжении предлагаемых идей новой пенсионной системы. Необходимо отметить, что экономические, политические и репутационные издержки от навязанной пенсионной реформы не исследовались.

Рис.5 - Показатели сопротивления изменениям по отношению к целям и задачам предложенной пенсионной реформы

Заключение

Можно смело утверждать, что тот, кто умеет управлять сопротивлением изменениям, тот управляет оперативным, тактическим и стратегическим развитием страны и общества. Подавить сопротивление противника/конкурента, социума, нации, государства, а потом навязать ему свою волю и свои принципы существования, это непрерывная история эволюционных и революционных преобразований всех этапов общественного развития.

Методы подавления/преодоления сопротивления разрабатываются на управленческом, организационном, групповом и индивидуальном уровнях и реализуются во всех сферах жизнедеятельности.

Мы видим живые примеры, как финансовые кланы подавляют сопротивление государственных структур и формируют изменения выгодные только для них. Мы видим, как социум не согласный с предлагаемыми изменениями формирует свои механизмы институционального сопротивления.

Необходимо отметить, что сложные технические системы, с точки зрения сопротивления изменениям, гораздо лучше изучены и гораздо точнее описываются терминологией: «усталостные изменения», «время потери прочностных характеристик», «надёжность сопротивления агрессивной среде» и т.д., и всё это имеет математическое и вычислительное применение.

Искусственный интеллект всё шире и глубже проникает в систему управления общественно-экономическими процессами, поэтому системная разработка методологии оценки сопротивления изменениям и создания системы вычисления и мониторинга сопротивления изменениям становится важной и приоритетной научной задачей.

Литература:

1. Алиев О.М. Проблемы успеха стратегических изменений в развитии компании // Фундаментальные исследования. - 2018. - № 11-2. - С. 170-175. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36541365>
2. Богма Е.С. Классификация причин сопротивления персонала организационным изменениям на предприятиях // Научный результат. -2016. - Т. 2. - № 1(7). - С. 42-47. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25863988>
3. Владимирова С.А., Гурова А.А. Сопротивление изменениям в органах государственной власти как источник конфликтных ситуаций // В сборнике: ГОСУДАРСТВО, ВЛАСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО / Материалы X Всероссийской научно-практической конференции. - Москва: Государственный университет управления, 2019. - С. 39-41. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42470431>
4. Гаршина Д.С. Модель управления изменениями // Молодой ученый. 2018. № 30 (216). С. 23-28. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35338399>
5. Грицай К.В. Влияние организационной культуры на процесс преодоления сопротивления изменениям // Форум молодых ученых. - 2018. - № 6-1 (22). - С. 889-893. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36348030>
6. Карпушин Е.С., Тузлуков И.Д. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления // Биржа интеллектуальной собственности. - 2018. - Т. 17, № 3. - С. 17-20. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35630435>
7. Корнеева Е.Н., Даймонд Е.С. Сопротивление изменениям как фактор, влияющий на принятие управленческого решения // Управление городом: теория и практика. - 2020. - № 1 (35). - С. 37-41. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42814070>
8. Лапыгин Ю.Н. Управление изменениями в проектном менеджменте // Управление проектами и программами. - 2018. - № 4. - С. 288-297. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36614332>
9. Сарапулова Л.Н. Формирование команды для организационных изменений // В сборнике: Управление человеческими ресурсами в органах государственного и муниципального управления: технологии, инновации, достижения. - Иркутск: Иркутский государственный университет, 2018. - С. 127-135. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34884137>
10. Четверикова Н.А. Сопротивление персонала изменениям как реакция на состояние риска и неопределенности // Вестник университета. - 2018. - № 9. - С. 159-163. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36507659>
11. Ширинов А.Ш. Ретроанализ теорий управления изменениями и возможности применения их положений для перехода к инновационно ориентированному развитию // Социально-экономические явления и процессы. - 2018. - Т. 13, № 104. С. 175-179. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36647782>
12. Шарко Е.Р. Новые аспекты управления организационными изменениями на предприятиях (сводный реферат) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. - 2020. - № 3. - С. 65-69. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43087708>
13. Шарипова О.М. Некоторые аспекты управления изменениями: подходы и рекомендации для наилучшего исполнения // Креативная экономика. - 2021. - Т. 15, № 1. - С. 105-116. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44850892>
14. Bumes B., Jackson Ph. Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values // Journal of Change Management. - 2011. - Vol.11, Issue 2. - P. 133-162. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
15. By R. Organisational change management: a critical review // Journal of Change Management. - 2005. – Vol. 5, Issue 4. - P. 369-380. DOI: [10.1080/14697010500359250](https://doi.org/10.1080/14697010500359250)

16. Graetz F., Smith A. Managing organizational change: a philosophies of change approach // *Journal of Change Management*. - 2010. – Vol. 10, Issue 2. - P. 135-154. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697011003795602>

17. Hughes M. Reflections: studying organizational change leadership as a subfield // *Journal of Change Management*. - 2018. – Vol. 18, Issue 1. - P. 10-22. DOI: [10.1080/14697017.2017.1387219](https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1387219)

References:

1. Aliev O.M. Problems of success of strategic changes in the company's development. *Basic research*. 2018, no. 11-2. pp. 170-175. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36541365>

2. Bogma E.S. Classification of the reasons for personnel resistance to organizational changes in enterprises. *Scientific result*, 2016, vol. 2, no. 1(7), pp.42-47. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25863988>

3. Vladimirova S.A., Gurova A.A. *Resistance to changes in state authorities as a source of conflict situations*. Moscow, State University of Management Publ., 2019, pp. 39-41-(In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42470431>

4. Garshina D. S. Model of change management. *A young scientist*, 2018, no. 30 (216), pp. 23-28. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35338399>

5. Gritsay K.V. Influence of organizational culture on the process of overcoming resistance to changes. *Forum of Young Scientists*, 2018, no. 6-1 (22), pp. 889-893. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36348030>

6. Karpushin E.S., Tuzlukov I.D. Types of resistance to changes and methods of their overcoming. *Intellectual property exchange*, 2018, vol. 17, no. 3, pp. 17-20. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35630435>

7. Korneeva E.N., Diamond E.S. Resistance to changes as a factor influencing managerial decision-making. *City management: theory and practice*, 2020, no. 1 (35), pp. 37-41. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42814070>

8. Lapygin Yu.N. Change management in project management. *Project and program management*, 2018, no. 4, pp. 288-297. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36614332>

9. Sarapulova L.N. *Forming a team for organizational changes*. Irkutsk, Irkutsk State University Publ., 2018, pp. 127-135. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34884137>

10. Chetverikova N.A. Personnel resistance to changes as a reaction to the state of risk and uncertainty. *Bulletin of the University*, 2018, no. 9, pp. 159-163. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36507659>

11. Shirinov A.S. Retroanalysis of change management theories and the possibility of applying their provisions for the transition to innovation-oriented development. *Socio-economic phenomena and processes*, 2018, vol. 13, no. 104, pp. 175-179. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36647782>

12. Sharko E.R. New aspects of managing organizational changes in enterprises. (summary summary). *Social sciences and humanities. Domestic and foreign literature. Series 2: Economics. Abstract journal*, 2020, no. 3, pp. 65-69. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43087708>

13. Sharipova O.M. Some aspects of change management: approaches and recommendations for best execution. *Creative economy*, 2021, vol. 15, no. 1, pp. 105-116. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44850892>

14. Bumes B., Jackson Ph. Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 2011, vol. 11, issue 2, pp. 133-162. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
15. By R. Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 2005, vol. 5 issue 4, pp. 369-380. DOI: [10.1080/14697010500359250](https://doi.org/10.1080/14697010500359250)
16. Graetz F., Smith A. Managing organizational change: a philosophies of change approach. *Journal of Change Management*, 2010. vol. 10 issue 2, pp. 135-154. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697011003795602>
17. Hughes M. *Reflections: studying organizational change leadership as a subfield*. *Journal of Change Management*, 2018, vol. 18, issue 1), pp. 10-22. DOI: [10.1080/14697017.2017.1387219](https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1387219)

Submitted: 19 February 2020

Accepted: 19 March 2021

Published: 20 April 2021