

ТИПОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД В ИССЛЕДОВАНИИ ГОТОВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.

*Федоров И.В., магистрант факультета психологии
Саратовского национального исследовательского
государственного университета
имени Н.Г. Чернышевского, г. Саратов*

*Понукалин А.А., к.соц.н., доцент кафедры общей и социальной
психологии факультета психологии Саратовского национального
исследовательского государственного университета
имени Н.Г. Чернышевского, г. Саратов*

В данной статье рассмотрены теоретические аспекты готовности к организационным изменениям, дано описание явления психологической ригидности, представлены предварительные результаты исследования связи готовности сотрудников организаций к изменениям и такой черты личности, как ригидность, приведены итоги корреляционного анализа степени готовности к изменениям и уровня ригидности опрошенных в контрольной и экспериментальной группе, сделан вывод о наличии статистически значимой отрицательной связи между исследуемыми показателями.

Ключевые слова: готовность, организация, изменения, ригидность, корреляция.

This article discusses the theoretical aspects of readiness for organizational change, describes the phenomenon of psychological rigidity, presents preliminary results of research on the relationship between the readiness of employees of organizations to change and such a personality trait as rigidity, presents the results of a correlation analysis of the degree of readiness for change and the level of rigidity of respondents in the control and experimental group, and concludes that there is a statistically significant negative relationship between the indicators under study.

Key words: readiness, organization, changes, rigidity, correlation.

Компании в современном мире претерпевают многочисленные изменения. Преобразования требуют от персонала организаций высокой степени психологической готовности к переменам, это определяет повышение активности в области изучения готовности сотрудников к

переменам. При этом потребность в управлении и подготовке к изменениям осознается и со стороны практики [1].

Фундаментальная наука не всегда успевает реагировать на усиливающийся запрос для получения практических, научно обоснованных моделей, подходов и инструментов оценки в области готовности со стороны организаций. Обзоры Д. Холта и Б. Вайнера [2] показывают теоретическую и концептуальную неоднозначность понятия «готовность» и невысокую степень научной обоснованности существующих методов ее оценивания. Наблюдается значительный разрыв между актуальными потребностями практики и уровнем разработанности как понятийного аппарата, так и закономерностей, механизмов формирования и инструментов измерения готовности к изменениям организационной культуры. С другой стороны, в исследованиях личностных черт разработан широкий набор методик, которые могли бы помочь в подготовке к переменам, однако, они редко используются в процессе проведения организационных изменений.

Ежегодно количество мероприятий по изменению организационной культуры растет. Требования к компетентности консультантов прогрессивно повышаются. Руководителям предприятий приходится повышать уровень знаний в области социально-психологических знаний, т.к. им предстоит запускать процессы перемен, вовлекать в них сотрудников, формировать общее видение и конструктивное отношение к изменениям в командах, преодолевать сопротивление, учиться работать с различными типами мотивации подчиненных. Быстро развивающиеся технологии приводят к тому, что многие предприятия оказываются в новых условиях и им постоянно приходится пересматривать стратегии развития, поэтому процесс внедрения изменений превращается в рутинный шаблон развития компании. Управление изменениями становится базовой компетенцией современного руководителя, а повышение эффективности организационных изменений становится все более важным вопросом управленческой практики[3].

Однако, как указывают М. Хаммер и Дж. Чампи, более 70% инициатив по внедрению изменений в организациях оканчиваются неудачно по причине недостаточной фокусировки их инициаторов на бизнес-процессах, игнорирования ценностей и убеждений сотрудников, неучета особенностей организационной культуры, неудачных попыток стимулирования изменений, слабой компетентности лидеров, высокого сопротивления работников, неточной оценки временного ресурса и т.п. [4]. С другой стороны, отсутствие единых критериев успешности изменений создает с проблемой измерений и стандартов. М. Смит в своем исследовании рассматривает успешность различных типов изменений на основе разнородных критериев: увеличение

выручки, операционной эффективности, прибыли акционеров, соблюдение сроков реализации проектов, уровень удовлетворенности сотрудников и клиентов компаний[5]. Согласно автору, самыми успешно реализуемыми оказываются внедрение новой стратегии и реструктуризация, а самым сложными для реализации оказываются изменения, связанные с организационной культурой.

По данным различных исследований, провалы и успехи часто связаны с такими факторами как: психологическая устойчивость [6], реакция на перемены [7], установки и убеждения сотрудников, влияющие на принятие и адаптацию к переменам[8]. Даже инициативы по внедрению изменений не приводят к нужным результатам, так как сотрудники зачастую не готовы к ним [9].

Анализ теоретических работ и исследований позволяет выявить несколько относительно самостоятельных подходов к изучению готовности. Первые исследования проводились тогда, когда готовность понималась как степень принятия необходимости изменения поведения и как оценка человеком собственных способностей к этому, а операционализировалась в эмпирических исследованиях с точки зрения поэтапности – модели стадий перемен Дж. Прохазки [10].

С точки зрения отношений, А. Арменакис и В. Фройденбергер понимали готовность как установку, возникающую у сотрудников в период организационных изменений.

Р. Джонс и Н. Джимисон определили готовность 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

М. Вакола дифференцирует готовность к организационным изменениям на различных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

Сторонники диспозиционного подхода считают, что у каждого человека есть свои стойкие склонности (диспозиции), имеющие обобщенный характер и проявляющиеся в различных жизненных ситуациях. В соответствии с величиной предрасположенности личности к изменениям и нововведениям (инновативная диспозиция) выделяют типы отношения к изменениям: «консерваторы», «умеренные» и «инноваторы» [11].

В рамках этого подхода можно рассмотреть предположение Сычевой М.П. о существовании четырех стилей реагирования на изменения: консервативный, реактивный, инновационный и реализующий[12]. Ей под руководством Т.Ю.Базарова был разработан и психометрически проверен опросник «Стили реагирования на изменения». Кроме того, было описано

типичное поведение сотрудников каждого из стилей в ситуации организационных изменений, разработаны рекомендации по управлению сотрудниками, обладающими каждым из стилей реагирования на изменения.

Несколько лет спустя Елисейевой Ж.М. [13] были выявлены и обоснованы комплексы одноименных стилям реагирования личностных и ролевых диспозиций к имиджевым изменениям в организациях.

Данное исследование показало, что есть связь между темпераментом и стилем реагирования на изменения. Однако определение темперамента представляется достаточно общим исследованием личности в условиях функционирования организаций, так как темперамент определяет направление развития личности в целом и включает в себя ряд составляющих. Мы поставили себе цель провести более тонкую дифференцировку и найти связь между готовностью к изменениям и той частью личности, которая стабильно влияет на эту готовность, а именно - ригидностью.

В целом ряде исследований показано, что психическая ригидность является определяющим личностным элементом форм поведения, которые объективно требуют их прекращения и/или изменения, и является диагностическим инструментом, информирующим о степени ригидизации организации – потери гибкости, подвижности, пластичности, вариативности, креативности внутри- и внеструктурно-организационных отношений[14]. Кеттел выделил особый ее вид — «диспозиционную ригидность»[15]. Различная пространственная представленность психической ригидности в личности — парциально, тотально и в качестве типобразующей черты — позволила выделить «ригидный тип личности» и его варианты (авторитарный, догматический, фанатический)[16].

По мнению Березина Ф.Б., фрустрация и возникающая в связи с ней тревога переживаются индивидуумом как импульс, побуждающий к той или иной форме поведения, позволяющей прямо или косвенно удовлетворить заблокированную потребность. В рамках организационных изменений тревога возникает в связи с боязнью потери стабильности на работе, угрозой финансовой безопасности, страхом потери работы, индивидуальных бонусов, автономии, свободы и контроля на рабочем месте; чувством физической или эмоциональной невозможности делать работу с использованием новых технологий; представлением о ненужности новых методов или невозможности обучиться новым навыкам на новой позиции; ощущением того, что придется потратить много времени и энергии для приспособления к новой ситуации; страхом того, что придется работать больше и энергичнее; страхом недостатка информации о том, как работать в новой системе и т. п. Появляющиеся в результате импульсы лежат в основе эмоций, а «эмоция

выступает, как привод от потребности индивидуума к соответствующей форме поведения»[14]. Однако в условиях организованного общества интериоризированные конвенциональные нормы делают невозможным осуществление ряда форм поведения, противоречащих этим нормам. В этих случаях неотрагированная эмоция обычно угасает с течением времени. Если такое угасание происходит у испытуемого значительно медленнее, чем у большинства индивидуумов, и длительно неугасающий, «застревающий аффект» подвергается интенсивной идеаторной переработке, то в профиле методики многостороннего исследования личности (ММИЛ) это обычно отражается повышением профиля на шестой шкале – шкале ригидности (паранойальности).

В нашем исследовании мы использовали типологический подход для выявления связи между уровнем ригидности и готовностью к переменам в группе людей, находящихся в ситуации организационных изменений.

Объектом стали сотрудники двух различных по роду деятельности организации в условиях изменений, а предметом – типологическая обусловленность личностной готовности к изменениям. Мы предполагали, что ригидность является личностным качеством, отрицательно влияющим на готовность сотрудника к изменениям. Выявляя сотрудников с ригидностью на предварительном этапе организационных изменений становилось возможным определить группу людей, которые будут оказывать сопротивление. Используя на подготовительном этапе технологию выявления личностей с ригидностью, можно увеличить вероятность успешного проведения изменений, проводя более тщательную работу с данной группой лиц, снижающую уровень сопротивления.

В нашем исследовании были использованы следующие методы и методики: опросник «ММИЛ» в интерпретации Ф.Б. Березина; метод диагностики ОК с помощью ордерной модели Л.Н. Аксеновской; Методика PCRS (Personal change readiness survey), перевод и адаптация Н. А. Бажанова и Г. Л. Бардиер. Достоверность и надежность полученных результатов и выводов обеспечивалась сочетанием качественного и количественного анализа данных исследования.

Научная новизна проведенного исследования заключалась в том, что нам удалось обнаружить связь психологической ригидности личности с готовностью к организационным изменениям.

В исследовании принимали участие 30 сотрудников двух различных по своему составу организаций, возрастом от 25 до 42 лет. На этих предприятиях проводилась диагностика ОК.

Участники экспериментальной группы оказывали сопротивление и выражали не желание перемен. В связи с этим был проведен анализ

личностных профилей респондентов по шкалам ММИЛ, а также проведено исследование по методике PCRS.

По результатам анализа полученных данных было выявлено, что опрошенные находятся на среднем и низком уровне готовности к изменениям. При этом группы обследуемых с повышением значений по шкале ригидности ММИЛ имели низкий уровень готовности к изменениям. По результатам корреляционного анализа обнаружены значимые отрицательные корреляции между уровнем готовности и степенью ригидности.

В контрольной группе мы также провели оценку готовности сотрудников к изменениям используя типологический подход. Для этого мы также протестировали сотрудников по методике ММИЛ в сочетании с методикой PCRS. Анализируя полученные данные, была выделена группа лиц с повышенными показателями по 6 шкале ММИЛ и низкими показателями готовности к изменениям. Корреляционный анализ вновь показал наличие значимых отрицательных связей. С этой группой была проведена более тщательная работа по подготовке к организационным изменениям.

Вывод: на подготовительном этапе организационных изменений целесообразно проводить исследование сотрудников на предмет готовности к организационным изменениям и степени психологической ригидности. На основании этих данных выделяется группа людей, имеющих личностную ригидность и низкий уровень готовности к изменениям. Данная группа требует более тщательной проработки консультантом с целью формирования психологической готовности к переменам и снижения уровня сопротивления.

Список используемой литературы:

1. Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики. [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2016. Т. 6. № 2. С. 55-74.
2. Holt, D. T., Helfrich, C., Hall, C. G., Weiner, B. J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine*, 25, 50–55.
3. Мкртычян Г.А., Исаева О.М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 22-33.

4. Хаммер, М., Чампи, Дж. (2007). Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер.
5. Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), 26–33.
6. Danisman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19(2), 200–220.
7. Oreg, Sh., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
8. 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.
9. Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231.
10. Johnson N., Johnson D. (2013). Correlates of Readiness to Change in Victims of Intimate Partner Violence. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 22(2), 127–144.
11. Советова, О. С. (2000). Социальная психология инноваций: Основания, исследования, проблемы: Дис....доктора психол. наук. СПб.
12. Сычева, М.П. Социально-психологическая модель стилей реагирования на изменения: феноменология, диагностика и рекомендации // Т.Ю. Базаров, М.П. Сычева // «Социосфера». - 2010. - №1. - С.15-26 (0,7/0,5 п.л).
13. Елисеева Ж.М. Роль психологических особенностей сотрудников в формировании стилей реагирования на имиджевые изменения в организации. *Теория и практика общественного развития* (2012, № 5) 130 – 133.
14. Березин Ф.Б., Мирошников М.П., Соколова Е.Д. Методика многостороннего исследования личности. Структура, основы интерпретации, некоторые области применения / Предисл. Т. Барлас. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство «БЕРЕЗИН ФЕЛИКС БОРИСОВИЧ», 2011. - 320 с.
15. Солтицкая Т.А. «Организационная культура» – метафора или реальность? // *Актуальные проблемы управления персоналом*. СПб., 1997. С. 177–184.
16. Залевский Г.В. Избранные труды : в 6 т. – Томск : Томский государственный университет, 2013. – Т. 2: Экспериментально-психологические исследования личности в норме и патологии. – 392с.