

Сопротивление инновациям в энергетической отрасли



К. А. Багратиони,
к. психол. н., доцент кафедры
управления проектами
kbagrationi@hse.ru



Томас Тернер,
PhD (бизнес и деловое администрирование),
ведущий научный сотрудник лаборатории
экономики инноваций
tturner@hse.ru

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Научная новизна данной работы заключается в ее акценте на перспективе будущего молодых менеджеров как на одном из факторов, обуславливающих уровень их сопротивления инновациям. Авторы определили четыре кластера менеджеров: два кластера (II; IV) комбинировали в себе менеджеров с перспективой будущего, обуславливающей нейтральное или положительное отношение к изменениям, и два кластера (I; III) с перспективой будущего, обуславливающей высокий уровень сопротивления инновациям.

Ключевые слова: сопротивление инновациям, сопротивление изменениям, социальная психология, управление проектами.

Введение

Поставка энергии является одной из самых жизненно важных общественных услуг для граждан и муниципальной экономики. В связи с тем, что объемы потребления энергии быстро меняются, внедрение инноваций (в том числе технологических) и управление ими в рамках энергопредприятий может принимать разнообразные формы: от альтернативных методов производства энергии до интеллектуальных энергосистем. Когда в крупной российской энергетической компании внедряли новую организационную структуру, сопровождавшую технологические изменения, руководство компании столкнулось с высоким уровнем RTC (resistance to change, сопротивление изменениям) сотрудников, вызванным этими изменениями. У авторов появилась возможность сопровождать и анализировать процесс внедрения изменений. В данной статье, основанной на таком опыте, авторы попытаются внести свой вклад в поиски ответа на один из ключевых вопросов инновационного менеджмента: почему компании должны ожидать RTC персонала и что можно сделать, чтобы облегчить ситуацию [14, 45].

Случаи возникновения RTC у сотрудников встречаются значительно чаще, чем принято считать. Многие исследователи феномена (например, [8, 69, 75]) сообщают о том, что примерно 70% всех попыток внедрения изменений оканчиваются неудачей, а

главную причину видят именно в RTC сотрудников [24, 52, 59, 64, 71, 81].

Традиционно RTC связывают с индивидуально-психологическими феноменами, такими как страх потери работы, общая потеря контроля над ситуацией [59] и чувство несправедливости изменений по отношению к себе [28, 30, 39, 76], а также с ценностно-смысловым конфликтом (например, [3, 72]).

В рамках подхода Мори Пипел (Maury Peiperl) RTC понимается, как: «...активная или пассивная ответная реакция со стороны лица или группы лиц, которые препятствуют внедрению конкретного изменения, программы изменений, или изменений в целом» [66]. Глубинные причины такого сопротивления кроются в ожидании дефицита возможностей в будущем, как последствия внедрения изменений. Ожидаемые изменения могут быть различного характера, но те, кто противодействует им, боятся оказаться в худшем положении в результате их внедрения. Поэтому авторы выступают за включение конструкта FTP (future time perspective, перспектива будущего) в число личных переменных, рассматриваемых в качестве факторов, обуславливающих степень RTC. Важно понимать, что FTP не только уходит корнями в глубины личности каждого сотрудника, но также обусловлена рядом переменных в рамках контекста каждой конкретной внешней, по отношению к сотруднику, ситуации. Например, сотрудники более уверены в своем будущем

в компании после внедрения изменений, если им доступно несколько альтернативных вариантов профессионального развития. Кроме того, на конструкт ФТР оказывает влияние ряд культурных особенностей, таких как стиль руководства. Таким образом, в данной работе RTC со стороны сотрудников рассматривается как конструкт, испытывающий на себе влияние как внутренних концептуальных переменных (развивая подход Бернарда Бернса (Bernard Burnes) [10], основанный на работе Лестера Кока (Lester Coch) и Джона Френча (John French) [14]), так и целого комплекса внешних сил, образующих их жизненное пространство в компании [48, 49].

Научная новизна данной работы заключается в ее акценте на ФТР сотрудников как на одном из факторов, обуславливающих уровень их RTC. Таким образом, цель нашей работы – внести свой вклад в массив литературы по диспозиционному сопротивлению посредством изучения вариаций RTC: изучения в какой степени тот или иной тип сотрудников психологически «расположен» сопротивляться или принимать изменения [59]. Для исследования отдельных конструкций будущего авторы обращаются к концепции ФТР, которая удачно зарекомендовала себя при изучении копинг-стратегий в организациях [2].

Литературный обзор

Возможно самой ранней и до сих пор очень влиятельной работой по RTC является «overcoming resistance to change», опубликованная Лестером Коком (Lester Coch) и Джоном Френчем (John French) в 1948 г. «Overcoming resistance to change» построена на основополагающих экспериментах Курта Левина (Kurt Lewin) 1930-х и 1940-х гг. [7, 51], которые легли в основу концепции организационного развития [11]. Авторы предполагают, что причина RTC кроется в том контексте, в рамках которого осуществляется изменение. Уже Левин [48, 49] предполагал, что индивидуальное и групповое поведение обусловлено воздействием сложной системы внешних сил, сопровождающей ситуацию внедрения изменения (см. [10]).

Тем не менее, исследователи RTC фокусировали свое внимание на конкретных индивидах и их психологических особенностях как главном очаге сопротивления [24, 42, 58, 59, 79]. Ряд исследователей сосредоточил свое внимание на типах изменений, который, по их мнению, вызывает наибольший уровень RTC. Так, было выявлено, что сотрудники склонны поддерживать технологические изменения, но оказывают сопротивление малейшим организационным изменениям [17]. Другие исследователи сосредотачивали свое внимание на восприятии сотрудниками намерений руководства, как факторе, обуславливающим уровень RTC [86]. Компании значительно чаще встречаются с феноменом высокого уровня RTC, если их проекты направлены на повышение производительности труда, а не на повышение качества продуктов и услуг. На выборке канадских компаний было обнаружено, что, в большинстве случаев, сотрудники позитивно относятся к инновациям, но, разъяснения представителями профсоюзов ряда возникающих в связи с внедрением

инноваций изменений в их трудовых договорах, зачастую провоцируют возникновение RTC [5]. Тем не менее, большое количество исследований рассматривают сопротивление персонала, как, в значительной степени, иррациональный феномен [13, 26, 34]. Однако, существуют и подходы, в рамках которых к сотрудникам относятся как к рациональным искателям выгоды, пытающимся предотвратить перераспределение благ, даже если отсутствие такого перераспределения приведет к ухудшению положения абсолютно всех работников [56].

Позднее, исследователи стали ставить под сомнение то, что в самой человеческой природе заложена склонность к RTC, принимая во внимание то, что большое количество исследований доказывает, что существует гораздо большее количество факторов, обуславливающее RTC, помимо тривиального страха перемен. В частности, на выборке инновационных немецких предприятий было показано, что сопротивление инновациям может быть конструктивным [33]. Когда сотрудникам дают возможность поучаствовать и внести свой вклад при внедрении инновационных проектов, например, указать на недостатки подхода, уровень RTC снижается. Такая расстановка сил является более чем выигрышной и для самого проекта изменений, что подтверждается в работе Лестера Кока (Lester Coch) и Джона Френча (John French), которые отмечали повышение производительности во время и после внедрения изменений именно в тех случаях, когда сотрудники принимали непосредственное участие в процессе внедрения этих изменений [14]. Впоследствии, данное предположение было подтверждено целым рядом исследований [11, 53, 61].

В результате, проблему RTC стало принято рассматривать на стыке между индивидуально-психологическими и социально-психологическими факторами (факторами группы). При попытке более четкой локализации «области» возникновения RTC во взаимодействиях между сотрудниками и менеджментом компании, исследователи указывают на недостатки в планировании или непосредственном осуществлении процесса изменений [12, 21, 37]. Другие ученые видели причину RTC в необоснованном материальном стимулировании или в необоснованном его отсутствии, как и, в целом, в непоследовательной практике управления человеческими ресурсами [1, 33, 43, 44].

Начиная с работ Леона Фестингера (Leon Festinger), теория когнитивного диссонанса стала точкой отсчета в понимании феномена RTC, как имманентно присущей самой человеческой природе потребности в соответствии внутренней установки сотрудника и требуемого от него менеджером поведения, предписанного в принятых менеджером управленческих решениях [25]. Несогласованность между установкой и необходимым поведением, приводят к фрустрации и возникновению сопротивления [40]. В результате фокус внимания исследователей переключился на характерные особенности организационных культур как факторы, обуславливающие возникновение RTC [16]. Далее дискурс развивался в сторону понимания RTC как результата столкновения организационных ценностей и индивидуального отношения к работе.

Однако, рядом практиков это было воспринято как призыв к «охоте на ведьм» в поисках сотрудников с неподходящими мотивационными типами ценностей и убеждениями и замене их на лиц, в большей степени соответствующих принятой в организации «парадигме» [9, 82].

Большинство подходов к пониманию природы феномена RTC, тем не менее, предполагают существование оптимального способа внедрения изменений или «лучших практик» (например, [15]). С точки зрения вышеперечисленных исследователей принято понимать, что сотрудников следует рассматривать как единую социальную группу, а понижать уровень RTC следует посредством внедрения «агента изменения» («change-buddy»), чью точку зрения с достаточной вероятностью примет социальная группа, в которой считаются с его мнением [4]. В противовес описанному подходу теория диспозиционального сопротивления (the theory of dispositional resistance) фокусирует свое внимание на различном уровне психологической готовности сопротивляться изменениям или «продвигать» их, присущем каждому сотруднику индивидуально [59]. Сотрудники с высоким уровнем диспозиционального сопротивления вряд ли будут приветствовать изменения и превратятся в «очаги сопротивления» любым новым идеям [61]. Работа Шоля Орега (Shaul Oreg) основана на анализе большого объема научной литературы по RTC, отводящей индивидуально-психологическим характеристикам роль главного фактора возникновения сопротивления [42, 46, 58]. Шоль Орег (Shaul Oreg) также разработал методику, состоящую из ряда шкал личностной predisposition к изменению, таких как: предпочтение рутины (routine-seeking); эмоциональное реагирование на навязанное изменение (emotional reaction to imposed change); когнитивная ригидность (cognitive rigidity) и пр. [59, 61]. Тем не менее, такая личностная предрасположенность не является раз и навсегда сформированной установкой к действию. Так, если сотрудник находится в хороших отношениях с «агентом изменений», то его RTC может быть даже нивелировано посредством медиации [54, 60].

Любые социальные системы образованы индивидуумами, и предприятия и организации не являются здесь исключениями. Совокупность индивидуумов конкретной организации формирует ее специфические черты. Поэтому, вполне логичным становится поиск корней RTC в индивидуально-психологической плоскости личностных портретов отдельных сотрудников [24, 34, 37, 59, 66]. В то же время, такие феномены, как личностная мотивация каждого сотрудника, его чувство принадлежности к организации и т. п. возникает при соотнесении сотрудником своего личного будущего с будущим организации.

Перспектива будущего (future time perspective, FTP)

Традиционно исследования FTP направлены на изучение различных типов восприятия будущего и влияния, оказываемого этими типами на поведение и установки индивидуума в настоящем. Таким образом,

траектория собственной жизни и сопричастность к ней трактуется как цепь линейных событий (например [73, 83, 85]). Интерпретация прогнозируемых событий в значительной степени формируется за счет социальных мифов и идей [20, 35, 41, 63, 85] и определяет роль собственных действий в формировании будущего и, как следствие, свое отношение к изменениям [6]. Факторы контекста внешней, окружающей сотрудника среды, оказывающие влияние на формирование его FTP включают восприятие возможностей, которые предлагает общество, социально-экономическое расщепление и социально-исторические факторы. Такие когнитивные конструкты не являются статичными; их изменение зачастую может быть спровоцировано макроэкономическими событиями и изменением социальных отношений. Когда воспринимаемые как потенциально реальные возможности исчезают из конструкта FTP, мотивация на связанную с ними деятельность резко снижается [67]. При исследовании FTP студентов было обнаружено, что данный конструкт тесно связан как с высокой вовлеченностью в образовательный процесс [36, 65], так и с намерением бросить обучение в университете [84]. Отдельно следует отметить, что конструкт FTP зарекомендовал себя как существенный предиктор изменения поведенческих паттернов в сторону экологически осознанного поведения [78], сохранения окружающей среды [55, 77] и поддержки экологической политики [22], что указывает на перспективность работы с FTP для преодоления сопротивления изменениям.

Постановка проблемы и методология исследования

В рамках данного исследования изучается конструкт FTP молодых менеджеров крупной российской энергетической компании и анализируется, каким образом FTP влияет на восприятие ими своей роли в компании. Такой подход вносит вклад в дальнейшую разработку теории диспозиционального сопротивления [59, 61], позволяет выявить динамику отношения менеджеров к изменениям, а также степень их психологической предрасположенности к RTC в целом.

Эмпирическую базу исследования составили данные обследования и изучения 148 молодых менеджеров структурных подразделений крупной российской энергетической компании (79 мужчин и 69 женщин) в возрасте от 23 до 29 лет. Проведенный анализ сосредоточен на молодых специалистах, чей карьерный путь еще не пройден, а лежит в обозримом будущем. Эта группа менеджеров получила первоначальный опыт работы и питает надежды на перспективное будущее в данной компании. Руководство компании было особенно заинтересовано в изучении RTC в этой возрастной группе, так как они недавно покинули университет, и их знания и инициатива рассматриваются как жизненно важные активы для будущего компании.

Концепция конструкта FTP была введена в научный оборот Филиппом Зимбардо (Philipp Zimbardo) вместе с методом Zimbardo Time Perspective Inventory (см. например [84]) рассматривающим временную перспективу, как ситуационно детерминированный процесс и, в то же время, как стабильную переменную

индивидуальных различий. Содержательное наполнение конструктора FTP отличается в зависимости от социальных и ситуационных условий, а также в зависимости от условий конкретной задачи, в разрешение которой вовлечен индивид в данный конкретный момент времени (см. [31]).

В соответствии с проблемой исследования авторами использовались следующие эмпирические методы:

- 1 — 16-факторный личностный опросник Реймонд Кеттела (Raymond Cattell);
- 2 — тест Hardiness Survey Сальваторе Мадди (Salvatore Maddi);
- 3 — метод Шалом Шварца (Shalom Schwartz) для изучения ценностей личности;
- 4 — семантический дифференциал FTP — авторская модификация семантического дифференциала Чарльза Осгуда (Charles Osgood);
- 5 — авторский опросник FTP.

Первые три метода были направлены на изучение социально-психологических характеристик личности менеджеров. 16-факторный личностный опросник (16-PF, Raymond Cattell) использовался авторами как для определения психологического своеобразия основных подструктур темперамента и характера менеджеров, так и для изучения социально-психологических характеристик их личности. Предпочтение было отдано именно 16-PF по причине относительной независимости каждой из 16 шкал.

Ценностные ориентации изучались при помощи методики Шалом Шварца (Shalom Schwartz). Метод может использоваться для изучения ценностей различных социальных групп. В настоящем исследовании метод Ш. Шварца применялся для изучения ценностных ориентаций менеджеров, так как для менеджеров, как отдельной социальной группы, характерна определенная специфика выраженности ряда мотивационных типов ценностей.

Для изучения жизнестойкости менеджеров, выступающей как мера способности менеджера выдерживать социальный стресс, применялся Hardiness survey Сальваторе Мадди (Salvatore Maddi).

С целью исследования когнитивных характеристик FTP применялся семантический дифференциал FTP¹ — метод, позволяющий определять особенности субъективного восприятия будущего, которые отражают преобладающие, в том числе малоосознаваемые, тенденции в актуальном психическом состоянии и отношении к будущему. Преимущество метода заключается в простоте и доступности, а также в возможности использования при экспресс-диагностике. Семантический дифференциал FTP содержит 25 полярных шкал, на основе которых выделено 5 факторов:

- 1) активность FTP;
- 2) эмоциональная окраска FTP;
- 3) величина FTP;

- 4) структура FTP;
- 5) осязаемость FTP.

Каждая шкала представлена рядом полярных точек, образованных прилагательными-антонимами, метафорически характеризующими будущее. Таким образом авторами оценивалось субъективное значение FTP каждого менеджера в зависимости от его индивидуального опыта и эмоционального состояния.

Чтобы раскрыть содержательное наполнение FTP менеджеров, участникам было предложено описать восприятие своего будущего в 20 предложениях, не обязательно связанных друг с другом, в рамках авторского опросника FTP². Впоследствии социально-психологический контекст этих предложений был классифицирован в соответствии с наиболее важными категориями жизненных ситуаций. Авторы классифицировали содержания этих 20 предложений, опираясь, в том числе, на подход Пола Лоуренса (Paul Lawrence), различавшего личностно-ориентированное сопротивление (the person-oriented resistance) на основе отношения работника к организации и принципиально-ориентированное сопротивление (principle-oriented resistance), основанное на предположении, что изменения могут быть невыгодными [47] или даже опасными для организации [86]. Кроме того, при классификации авторами учитывалась позиция Давида Морселли (Davide Morselli), проводившего различие между личностными FTP, сфокусированными на собственном развитии, и социальными FTP, ориентированными на отношения с другими людьми [57].

Ответы классифицировались следующим образом: категория социальных целей включала в себя такие события, как брак, переезд, рождение ребенка, события, связанные с приобретением друзьями недвижимости, защиту диплома сестрой или братом и т. п. Категория профессионально-личностных целей в отличие от категории социальных целей включала в себя любые события, так или иначе связанные с профессиональным продвижением, материальным успехом, повышением уровня образования респондента. Такие цели указывают на высокую степень свободы и отсутствие ингибирующих факторов социальной природы, которые блокируют возможности профессионального саморазвития в будущем. Поскольку среди прогнозируемых респондентами событий встречались эмоционально негативно окрашенные, например, среди профессионально-личностных — «сокращения», «старость», «уехать на работе» и т. д., события, указываемые респондентами, группировались не только в зависимости от профессионально-личностной или социальной категории целей, но и в зависимости от эмоционального отношения к ним («+» или «-»). Например, среди событий, попадавших в категорию социальных целей со знаком «-», респонденты наиболее часто указывали «смерть родителей». В своих ответах участники также намечали определенные роли, которые они примеряли на себя в будущем. Такие роли могут иметь профессионально-личностную на-

¹ Основан на методе «Семантический дифференциал времени» Л. И. Вассермана, Е. А. Трифионовой и К. Р. Червинской, представляющем из себя модификацию семантического дифференциала Чарльза Осгуда (Charles Osgood)

² Основан на тесте «Who am I?» (другое название — «Twenty Statements», Kun and McPartland).

Таблица 1
Типология FTP менеджеров

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

правленность, например, стать руководителем отдела или стать предпринимателем. Другой тип ролей имел социальную коннотацию, как, например, стать матерью или заботиться о другом человеке.

С целью группирования FTP менеджеров применялся кластерный анализ K-means. Так как кластерный анализ K-means сильно зависит от изначальных предположений, заложенных в модель, авторы проводили анализ с различными входящими параметрами, пока не была обнаружена наиболее подходящая модель (см. табл. 1).

Чтобы не только обобщить результаты исследования и вывести групповые закономерности, но и сохранить достоинства индивидуально ориентированного «анамнеза», были проведены интервью с отдельными представителями компании, вошедшими в выборку исследования.

Результаты

Кластерный анализ позволил получить следующие результаты: обладателей I типа FTP оказалось 25 человек, обладателей II типа — 47 человек, обладателей III типа — 58 человек и обладателей IV типа — 18 человек. Средние значения статистически наиболее значимых,

как типобразующих характеристик (по результатам дисперсионного анализа), показателей обладателей каждого типа FTP, представлены в табл. 2.

Перейдем к более подробному описанию каждого кластера.

Кластер FTP I «он/она скорее семьянин, чем профессионал, НО хочет заниматься своей карьерой, а не заботиться о других»

Кластер I объединяет в себе самых пессимистичных менеджеров. Люди, которые входят в этот кластер, видят будущее темным и угрожающим. Негативные чувства связаны с профессиональной деятельностью. Эти менеджеры ощущают стресс на работе, им свойственно ощущение бесцельности и бессмысленности профессиональной деятельности. Они чувствуют себя потерянными и воспринимают ожидаемые в будущем события, такие как организационные изменения, как тяжкий груз на своих плечах: они аффективно переживают процесс планирования будущих событий. Хотя кластер I 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 посягнуть под сокращение и страх утраты).

Профессионализм занимает высокое место в системе их ценностей, они аккуратны в исполнении своих служебных обязанностей, но не стрессоустойчивы (не всегда успешно борются со стрессом), и, следовательно, чувствуют себя перегруженными новыми задачами. Они не удовлетворены настоящим и не надеются на будущее. Менеджеры кластера I в большей степени, нежели представители других кластеров, склонны терять чувство сопричастности и участия в

Таблица 2
Сравнительный анализ показателей FTP

Переменные	FTP I	FTP II	FTP III	FTP IV
Социальная/профессионально-личностная направленность FTP				
Социальные + цели (%)	34	51	51	46
Социальные – цели (%)	0	0	0	14
Профессионально-личностные + цели (%)	27	34	31	37
Профессионально-личностные – цели (%)	39	16	18	2
Социальные роли (%)	55	46	63	59
Профессионально-личностные роли (%)	45	54	37	41
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
Социально-психологические характеристики личности				
Ответственность (G)	4	4	5	8
Социальная смелость (H)	5	7	8	7
Самостоятельность	32	27	29	28
Достижения	26	25	21	22
Жизнестойкость	86	90	87	102
Количество респондентов				
Всего 148	25	47	58	18

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.

Разберем частный случай сопротивления изменениям на примере ситуации с менеджером из кластера I, активно несогласным с нововведениями компании. Он аффективно реагировал на изменения и много говорил о том, как изменения повлияют на него лично. Кроме того, он ссылался на других менеджеров, занимающих подобную же позицию, и в течение последних месяцев активно был связан с единомышленниками. Страх перемен противопоставил его непосредственным коллегам, он практически самоустранился от участия в планировании деятельности в новых условиях. Впоследствии, когда организационные изменения были внедрены, менеджеру из кластера I не удалось сохранить свою ранее достаточно высокую вовлеченность в деятельность компании. Это было усилено заменой специалиста, работавшего с ним в тесном контакте. В связи с падением его эффективности руководство компании прекратило выплату ему персональной надбавки. Во время интервью, он активно рассматривал возможность покинуть компанию.

Другой случай, также прекрасно иллюстрирующий поведение менеджеров из кластера I в ситуации изменений, произошел по причине того, что в процессе организационных преобразований два отдела предлагалось объединить в один, что неизбежно порождало проблему с назначением руководителя, так как оба намеченных к слиянию отдела возглавлялись молодыми (почти ровесниками) идентичной квалификации руководителями, имевшими за плечами практически одинаковый стаж работы в компании. Такой непростой вопрос не мог быть решен в краткие сроки, поэтому руководство не спешило с окончательным решением. Разговоры среди сотрудников заканчивались самыми разными прогнозами и предположениями — у каждой кандидатуры образовалась своя «группа поддержки». Один из кандидатов — менеджер из кластера I — вдруг, засомневавшись в своем преимуществе, не желая даже в мыслях оказаться в подчинении у своего недавнего коллеги, занимавшего аналогичную должность, не выдержав ежедневного негласного соревнования, принял решение уволиться по собственному желанию, лишь бы не оказаться на должности ниже нынешней.

Благодаря наработанным в период исполнения обязанностей начальника отдела связям, менеджеру из кластера I удалось в кратчайшие сроки найти такую работу, которая позволяла ему при увольнении сказать, что такие как он нужны везде, и, если ему безоговорочно не была сразу предложена должность руководителя объединенного отдела, то его рады видеть на аналогичной должности в другой компании.

Новое руководство, новые задачи, новые коллеги, новые «подводные камни» — этот стресс оказался сильнее предыдущего. Промучившись несколько месяцев менеджер решил вернуться, но за это время все планируемые изменения были внедрены, и менеджеру из кластера I смогли предложить лишь временную работу

его уровня квалификации: только что освободившуюся должность начальника отдела, ушедшего в отпуск по уходу за ребенком до трех лет.

Кластер FTP II «он/она скорее профессионал, чем семьянин, НО хочет заботиться о других, а не заниматься своей карьерой»

Психологически свободные от напряжения и обескураживающего давления сроков, менеджеры кластера II сообщали о позитивных эмоциях, рассказывая о своих планах на будущее (счастье, удовольствие, энтузиазм и т. п.). Нет никаких ограничений, которые могли бы препятствовать им в удовлетворении их реальных потребностей. В то же время, это может быть показателем слишком оптимистичного видения будущего. FTP менеджеров из кластера II предписывает им роль сторонних наблюдателей, при этом готовых оперативно включиться в решение проблем, по крайней мере, если это их сильно не обременит. Их будущие события предсказуемы и хорошо структурированы, связаны с другими людьми (например, «рождение ребенка», «создание семьи», «переезд семьи в другое место», «получение образования» и т. д.). Такие менеджеры полагаются на свои социальные связи в качестве средства борьбы с неуверенностью в отношении будущих событий. Чувство внутренней свободы преобладает, и менеджеры в кластере II предвидят сравнительно мало факторов, угрожающих будущему удовлетворению их потребностей. Они не предпринимают упреждающих действий, но довольно уверены в том, что ничего плохого с ними не произойдет. Профессионально-личностные роли преобладают в их FTP над социальными ролями, следовательно, если что-то не будет получаться, то они уверены, что найдут другое поле деятельности. Несмотря на это, менеджеры в кластере II более привязаны к семейным, чем профессиональным ценностям, так как коммуникация и взаимодействие с друзьями и семьей доминируют 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 ощутимо возросла рабочая нагрузка ведущих инженеров в связи с делегированием дополнительных обязанностей. При этом их зарплаты не выросли пропорционально увеличению нагрузки. Авторы говорили с одним из менеджеров из кластера II, который отмечал стремительный рост своей рабочей нагрузки. В связи с возложением новых дополнительных обязанностей у него возникла необходимость научиться переосмысливать и перестраивать свой рабочий день, чтобы соответствовать изменениям. Менеджер не запаниковал, а выразил готовность работать над этим. Взяв также на вооружение методы, которые посоветовали коллеги, и которые, в конечном счете, позволили ему увеличить свою производительность, он справился с поставленной задачей «соответствовать требованиям

после внедрения организационных изменений» и продолжил работу в новых условиях.

Интересной представляется история другого менеджера из кластера II. Работая техником в одном из производственных цехов, одновременно получая высшее экономическое образование в университете на вечерней форме обучения, впоследствии она планировала работать в плановом отделе, в котором уже работала ее подруга. И, действительно, после защиты диплома ей удалось получить работу в плановом отделе, где она занималась подготовкой планов капитального ремонта, отслеживанием выполнения соответствующих плановых объемов по договорам с подрядчиками, формированием отчетности и т. п. Но у руководства оказались другие планы: она получила предложение пройти обучение, включающее в том числе овладение соответствующими программными продуктами, и взять на себя обязанности по расчетам стоимости работ, проводимых в рамках программы капитального ремонта (счет, калькуляций к договорам), а также обязанности по подготовке расчетов стоимости к договорам на услуги производственного характера. Впоследствии, она неоднократно обучалась на курсах повышения квалификации, постоянно совершенствуя, расширяя и углубляя свои знания в новой для себя области, опираясь на поддержку и понимание со стороны коллектива своего отдела, что было для нее крайне важным.

В результате она превратилась в специалиста, которому в момент проведения организационных структурных изменений было предложено возглавить создаваемую группу по обоснованию и подготовке расчетов стоимости работ и услуг, осуществляемых как хозяйственным способом, так и силами подрядных организаций (посредством проведения конкурсных закупок).

Не проявляя инициативы, а только следуя пожеланиям руководства, тем не менее, ответственно подходя к выполнению любых поставленных перед ней задач, она плавно поднялась по карьерной лестнице от техника до руководителя группы.

Несмотря на наличие большинства необходимых компетенций и профессионально-важных качеств, менеджеры из кластера II способны жизнестойко противостоять ситуациям, в рамках которых им не представляется возможности проявить себя как компетентного сотрудника, и даже способны извлекать из таких ситуаций позитив для себя и ставить перед собой новые, социально-ориентированные цели. Так, другой менеджер из кластера II до начала внедрения изменений занималась организацией нормирования труда и материалов при производстве эксплуатационных работ более трех лет. Ответственно и инициативно относясь ко всем своим обязанностям, она выражала полное удовлетворение как работой, так и коллективом. В новой организационной структуре ее должность подлежала сокращению. Обязанности делились между другими работниками. Первоначально эта новость вызвала у менеджера некоторую растерянность и огорчение. Позже ей было предложено перейти в одно из производственных структурных подразделений с изменением круга обязанностей. Взвесив все за и

против, менеджер решила, что в данной ситуации достаточно положительных моментов: она по-прежнему будет работать в пешей доступности от своего места жительства, многих из числа новых коллег она знает не один год, новые обязанности влекут за собой приобретение нового опыта и новых навыков. Она приняла предложение.

В интервью менеджер отмечала, что связывает неожиданную смену деятельности с новыми возможностями, и, если ее ожидания не оправдаются, она сумеет найти для себя новое место работы.

Кластер FTP III «он/она скорее семьянин, чем профессионал, и хочет заботиться о других, а не заниматься своей карьерой»

Менеджеры в кластере III видели будущее как ряд предстоящих трудностей, которые в конечном итоге могут быть преодолены. Трудный путь не влияет на их позитивное отношение к будущему, но эти менеджеры находят в себе силы, только ощущая комфорт на рабочем месте и поддержку коллег и/или друзей и/или семьи. Они не склонны прогнозировать будущие события, поэтому эти менеджеры воспринимают будущее с определенной внутренней дистанции. Скорее всего, сталкиваясь с проблемами, они будут решать их в команде. Такие менеджеры считают свои социальные навыки очень продвинутыми и ищут защиту в своем окружении.

Эти менеджеры считают, что в их распоряжении много различных социальных ролей в будущем (в том числе семейные и групповые роли). Следовательно, менеджеры из кластера III быстро, если нужно, меняют работу или даже оставляют ее вовсе, становясь, скажем, просто мамами-домохозяйками. Таким образом, эти менеджеры не будут сопротивляться изменениям, но и не будут активно участвовать в их внедрении. Несмотря на низкие значения большинства когнитивных показателей их FTP, преобладание социальных ролей над профессиональными и относительно большим количеством ожидаемых профессионально-личностных событий с негативным воздействием, эти менеджеры обладают, в целом, оптимистичным взглядом на будущее. Этот общий оптимизм в сочетании с низким уровнем собственных инициатив делает их склонными теряться в динамике изменений.

Один из менеджеров кластера III работала ведущим специалистом в финансовом отделе компании. Она была вторым человеком в структуре отдела. Тем не менее, всякий раз, когда начальник отдела отсутствовал, всячески уклонялась от даже временного исполнения его обязанностей. В редких случаях, когда избежать этого не удавалось, и обязанности начальника возлагались на нее приказом, она очень неловко чувствовала себя в рамках этих обязанностей. Когда ее босс ушел на пенсию, она была вынуждена, к ее большому недовольству, согласиться временно заменить его, так как альтернатива на тот момент отсутствовала. Между тем, в компании постоянно проводилась работа по повышению квалификации перспективных сотрудников. Поэтому при внедрении новой организационной структуры был найден кандидат на замену

строптивной сотруднице, исполнявшей на тот момент обязанности начальника отдела. Хотя вновь назначенный руководитель и был менее опытным, новый менеджер получил такую же зарплату, что опять же спровоцировало сопротивление и недовольство с ее стороны.

Для менеджеров кластера III, разочарование и недовольство изменениями может быть результатом и гораздо более тривиальных событий. Другой менеджер была переведена в новый офис, где ей не понравилось, как стоят ее рабочий стол и шкаф с документацией. Начальник отдела, в свою очередь, настаивал на расположении предметов мебели в кабинете согласно определенной схеме. Недовольная данным положением вещей сотрудница была готова даже уволиться. Поиск и подготовка замены потребовали бы затрат времени и денежных средств, так как она была высококвалифицированной и обладала достаточным опытом. Таким образом, приоритетной задачей стало сохранение сотрудника. Другие работники отдела, вначале со стороны наблюдавшие за развитием ситуации, обратились к вышестоящему руководству с просьбой позволить переставить мебель с некоторым нарушением требований начальника отдела, но так, чтобы было удобно всем, что в итоге и стало решением проблемы.

Другому менеджеру из кластера III, занятому организацией и нормированием труда, его мотивацией и оплатой, не единожды предлагали, адекватно оценивая ее профессионализм, высокую ответственность и исполнительность, должность заместителя начальника отдела, в котором она работала. В ответ всегда звучал отказ, сопровождаемый фразами типа «нет, нет, это совсем не мое, я совершенно не хочу этого, какой из меня руководитель». При введении новой структуры мотивация и оплата труда вместе с рядом других вопросов передавались в новое, специально создаваемое структурное подразделение. Заместитель директора, под руководство которого подпадало данное подразделение, решил обсудить возможность назначения его начальником именно этого менеджера из кластера III, как наиболее опытного и достаточно эффективного на своей прежней должности, с ее непосредственным (действующим на данный момент) руководителем. Будучи предупрежден, что последует отказ, заместитель директора все-таки рискнул и был обрадован и одновременно озадачен полученным согласием. Успешно был проведен этап всей необходимой подготовки, настал момент получения визы-согласия на приказе о назначении, и тут менеджер из кластера III дает задний ход. Более того, пишет заявление об увольнении. Поскольку время было упущено, а другой кандидатуры на пост руководителя отдела никто не рассматривал, последовал лихорадочный поиск сотрудника на образовавшуюся вакансию, не говоря о том, что был потерян квалифицированный специалист.

Уволившись менеджер из кластера III, устроившись на работу в другую организацию и проработав в ней чуть менее полугода, не получив там ожидаемых условий и результатов, начал искать возможность вернуться. Не найдя понимания у заместителя директора по персоналу, которого она в недавнем прошлом так

подставила, и который, следовательно, не захотел брать ее обратно в свою команду, она оказалась в роли безработной домохозяйки. Впоследствии, она не оставляла попыток вернуться в эту компанию, часто звонила своим бывшим коллегам.

Характерное для менеджеров из кластера III нежелание прикладывать значительные усилия и профессионально расти и развиваться особенно ярко проиллюстрировано в случае, когда сотрудник согласился на менее интересную и хуже оплачиваемую должность, не желая преследовать профессиональные цели и преодолевать препятствия, возникшие на его пути. Перед инженером по качеству, менеджером из кластера III, в период проведения структурных изменений для продолжения работы в той же должности возникла необходимость согласиться на переезд вместе с коллегами на другую территорию. Руководство было заинтересовано в сохранении этого исполнительного, пунктуального и аккуратного работника, качественно и своевременно решающего все проблемы по своему направлению деятельности и имевшего лишь один минус — она только в исключительных случаях могла задержаться после окончания рабочего дня, никогда не соглашалась на сверхурочную работу.

После категорического отказа работника от переезда на другую территорию вплоть до увольнения было решено найти возможность трудоустроить ее в соответствии с высказанным пожеланием, и такая возможность была реализована: менеджеру предложили менее интересную для нее нижеоплачиваемую должность, но в подразделении на старой территории. В меру преобладания в системе ее ценностей интересов семьи, а не карьерных амбиций, менеджер из кластера III согласилась, аргументируя свой выбор тем, что рядом с прежним местом работы находится детское учреждение, которое посещают ее дети и куда она успевает отвезти их до работы и забрать после работы, программа занятий ее вполне устраивает, кроме того, дети привыкли к воспитателю.

Кластер FTP IV «он/она скорее профессионал, чем семьянин, и хочет заниматься своей карьерой, а не заботиться о других»

Менеджеры кластера IV целеустремленны и мотивированы и получают удовлетворение от своих собственных достижений. Они активно ищут возможности для самореализации и легко устанавливают контакты с людьми. Они видят свое будущее динамичным, напряженным, и наполненным положительной энергией. Будущее воспринимается ими как безопасное и стабильное, поскольку они обладают сильным чувством личного контроля над ситуацией: будущее для них — это цепь логических, понятных и взаимосвязанных событий. Менеджеры кластера IV чувствуют временные ограничения для реализации всех своих целей. Негативные неизбежные события связаны с уменьшением социальных взаимодействий в будущем, таких как неожиданная потеря друзей или членов семьи. Эти менеджеры эмоционально вовлечены в планирование будущих событий и показывают замечательную стрессоустойчивость. Менеджеры

кластера IV открыты будущему, видят в нем возможности для самореализации и достижения своих профессиональных целей и даже неотвратимые трудности, прогнозируемые ими, не в состоянии заставить их отказаться от своих планов.

Начальник одного из ведущих отделов заранее предупредил руководство о намерении выйти на пенсию сразу по достижении пенсионного возраста, в связи с чем появилась необходимость подготовить или найти ему замену. Из числа работников отдела начальником был выбран амбициозный перспективный менеджер, который должен был работать в тесном контакте с начальником в течение одного года, а затем взять на себя его обязанности. Кандидат посещал совещания по вопросам, касающимся компетенции отдела, подготавливал свои предложения для решения самых разных задач, участвовал в разработке рабочих концепций, подготовке отчетных документов и т. п. Новый менеджер показал отличную профессиональную подготовку, организаторские способности, высокую стрессоустойчивость, как правило, оставался допоздна на работе, чтобы завершить начатое. С введением новой организационной структуры, взамен ушедшего, как и планировалось, на пенсию начальника неожиданно для работников отдела их руководителем был назначен человек из команды нового директора, а подготовленному менеджеру была предложена должность главного специалиста. Тем не менее, менеджер кластера IV, проявив деловую хватку и профессиональные навыки, за короткий промежуток времени сумел показать и новому руководству, что способен справляться с задачами более высокого уровня, чем предполагает его нынешняя должность. Через несколько месяцев бывшему кандидату на должность руководителя была предложена аналогичная руководящая должность в другом отделе.

Проиллюстрируем поведение менеджеров из кластера IV другим примером. Кандидат на должность руководителя нового, вводимого в соответствии с внедряемой организационной структурой, отдела добросовестно провел всю подготовительную работу: были разработаны положения об отделе и план работы, определены формат и объемы отчетности, прописаны должностные инструкции, проведены переговоры и получено одобрение руководства и согласие работников на их перевод в новый отдел и многое другое. Но, в момент визирования приказа о назначении, кандидат (менеджер из кластера III) отзывает свое согласие возглавить отдел и увольняется. Усилиями сотрудников других отделов, был оперативно найден претендент из числа сотрудников организации — молодой, амбициозный, но не имеющий опыта решения задач, стоящих перед новым отделом. Он попросил дать ему полтора-два месяца на подготовку, и, если за это время вакансия не будет заполнена, а он почувствует, что соответствует всем требованиям данной вакансии, то он вступит в должность руководителя отдела мотиваций и оплаты труда.

По прошествии времени стало понятно, что риск, на который пошло руководство, оправдался. В течение полутора месяцев менеджер из кластера IV, продолжая исполнять свои, определенные трудовым договором,

обязанности на прежнем рабочем месте, начал посещать вечерние курсы профессиональной переподготовки, активно изучал нормативные документы и отчетность по вопросам деятельности нового отдела под руководством начальника подразделения, который до изменения структуры курировал, в том числе, и данные вопросы.

Так и не подобрав иного кандидата на вакантную должность, по истечению оговоренного срока, назначили молодого амбициозного менеджера, который, проявив высокую работоспособность, упорство и стрессоустойчивость, сумел наладить эффективную работу отдела. Затем, менеджер из кластера IV решил получить второе высшее образование по профилю занимаемой должности и поступил на магистерскую программу. Впоследствии, он был включен в резерв на замещение должности заместителя директора по персоналу.

Характерные для менеджеров кластера IV поведенческие паттерны заметны уже на самых ранних стадиях делового взаимодействия. Так, например, молодой специалист на собеседовании при оформлении на работу сразу заявил заместителю директора по персоналу, что хочет работать именно в этой организации, не боится никаких заданий и собирается делать серьезную карьеру. Начав с должности инженера производственно-технической службы, активно участвуя в любых, касающихся службы мероприятиях: будь то подготовка проблемного совещания, командировка на сложный объект, подготовка материалов или экспонатов для участия в международной тематической выставке — он хотел участвовать везде и во всем. Задавая очень много вопросов и систематически ознакомившись со специальной литературой, он показывал теоретическую подкованность и хорошую профессиональную подготовку, не боялся ошибаться и учиться на своих ошибках. В течение короткого временного интервала был переведен на должность ведущего инженера, а затем — заместителя начальника службы.

При внедрении новой организационной структуры менеджер из кластера IV получил должность начальника одной из технических служб, ответственной за перспективное направление развития компании. На момент проведения интервью, он был полон идей и инициатив и продолжал активную работу в полную силу уже на новой должности.

Заключение

Проведенное исследование вносит вклад как в понимание проблемы RTC в целом, так и развитие теории диспозиционального сопротивления в частности посредством обогащения списка традиционных переменных RTC, предложенных в работах Шоля Орега (Shaul Oreg) [59, 61] новой переменной — FTP. Акцент на социально-психологических характеристиках обогащает существующую в зарубежной науке полемику о взаимодействии компании с индивидом (см., например [12, 21, 37]). Подобная социально-психологическая операционализация конструкта перспективы будущего, традиционно рассматриваемого как индивидуально-психологического, будет представлять интерес при

сравнении с результатами аналогичных исследований в других отраслях и странах. Кроме того, исследование развивает зародившийся в 1950-х гг. подход к включению в исследовательскую модель концептуальных переменных личностной сферы сотрудников с целью достижения более системного взгляда на их сопротивление (например [14]). Вслед за зарубежными исследователями, описывающими специфический для России стиль руководства как авторитарный, ограничивающий свободу сотрудников, авторы полагают, что существует прямая связь между этим стилем руководства и уровнем сопротивления сотрудников. Предыдущие исследования показали, что высокая степень участия сотрудников в процессе изменения снижает уровень RTC (например, см. [14]).

Принимая во внимание, что лишь 18 из 148 молодых менеджеров активно участвуют в построении своего профессионального будущего и видят возможности профессионального развития в изменениях, которые претерпевает организация, авторы предполагают, что такой стиль руководства, характерный для крупных компаний с высокой долей государственного участия, привлекает людей с определенными социально-психологическими характеристиками. Подобные предположения уже были озвучены в более ранних работах по диспозициональному сопротивлению, в которых предполагалось, что индивидуальный высокий уровень RTC человека может стимулировать его искать работу именно в крупной компании с высокой долей государственного участия или компании, обещающей стабильность [62]. Такая линия аргументации, безусловно, провокационная, однако эти результаты впоследствии можно сопоставить с результатами исследования в частных компаниях и в компаниях с другим стилем руководства. Такие результаты подкрепляют тезис о том, что неоднородность внешней (в том числе социальной) среды, в которой происходит изменение, может иметь очень сильное влияние на уровень RTC сотрудников в компании [44]. В рамках представленного в нашем исследовании концептуального видения проблемы RTC авторы также пытаются объединить подходы, которые рассматривают причину сопротивления в организационных и контекстуальных аспектах, с подходами, изучающими индивидуально-психологические переменные, как основные факторы, влияющие на уровень RTC [21].

Обсуждение и выводы

Настоящее исследование проведено на базе анализа процесса внедрения организационно-структурных изменений в крупной российской энергетической компании, сопровождавшего технологические изменения, с целью внесения вклада в научное понимание феномена RTC. В качестве эмпирической базы выступали 148 молодых менеджеров, их ФТР и социально-психологические характеристики были изучены как количественным, так и качественным способом. На основании их описания будущего, его фокусировке на социальных или профессионально-личностных целях и более широкого спектра личностных качеств респонденты были разделены на четыре группы. Ав-

торы определили четыре кластера менеджеров: два кластера (II; IV) комбинировали в себе менеджеров с ФТР, обуславливающей нейтральное или положительное отношение к изменениям, и два кластера (I; III) с ФТР, обуславливающей высокий уровень RTC. Первое, что хочется отметить, это соотношение численности кластеров. Кластеры, объединяющие менеджеров с негативно влияющей на уровень сопротивления ФТР, численно больше, чем два других (83 против 65). Что особенно тревожно, IV кластер, в который вошли менеджеры с наиболее позитивным видением своего (в том числе профессионального) будущего, является самым малочисленным. Такое большое количество менеджеров, не ожидающих практически ничего хорошего в будущем, в том числе в рамках внедряемых в компании изменений, вызывает, как минимум, разочарование — необходимо также принять во внимание, что это молодые менеджеры. В меру своего возраста, они должны быть готовы проявить достаточную гибкость, чтобы найти свое место практически в любой новой системе, которую потенциально может предложить им их компания. Один лишь этот факт свидетельствует о высоком уровне RTC в компании на момент проведения исследования: лишь самая малочисленная группа, выделенная при помощи кластерного анализа (IV кластер) готова участвовать во внедрении практически любых изменений.

Во-первых, такие результаты могут быть обусловлены тем, что организация, в рамках которой проводилось настоящее исследование, является крупной компанией с высокой долей государственного участия и относится к ряду недостаточно привлекательных для выпускников вузов, обладающих высоким потенциалом.

Во-вторых, сам факт, что такое большое количество молодых менеджеров опасаются будущего наталкивает на вопрос о недостаточном уровне сопровождения руководством процесса внедрения изменений. Авторы могут опереться на результаты предыдущих исследований, подчеркивающих важность вовлечения всех сотрудников в процесс внедрения изменений. Однако, каким же образом проводить вовлечение сотрудников в рамках освещенных нами различий в их ФТР и социально-психологических характеристиках? Прежде всего, поддержка оптимистично настроенных сотрудников, сильно вовлеченных в процесс построения собственного профессионального будущего в компании может быть более структурированной. Если это будет необходимо, руководители должны иметь представителя, который будет предоставлять ответы на организационные и технические вопросы. В большей поддержке нуждаются сотрудники, воспринимающие изменения как угрозу. Это обусловлено их неспособностью или нежеланием представить новое будущее компании, в рамках которого они найдут новые возможности и смогут поставить перед собой новые цели, которые стоит преследовать. В данном случае, отдел управления персоналом может наметить возможности для обучения и будущие возможности карьерного роста, а также показать сотрудникам пути достижения этих желанных уровней. Более сложной представляется ситуация работы с теми менеджерами,

которые сохраняют статус-кво, и, на самом деле, не чувствуют себя частью своей компании. Они склонны игнорировать изменения заранее и оптимистично ожидать, что в конце концов все вернется на круги своя. Тем не менее, эти менеджеры могут потеряться, когда знакомая им рабочая среда будет постепенно растворяться. Учитывая их сильную социальную привязанность к своей группе, не самым плохим решением будет попытка назначения «агента изменений» из числа идентифицированных (посредством имплицитной модели или социометрии) «звезд» их коллективов и опосредованного воздействия через них для преодоления RTC.

Данная статья приглашает исследователей для проведения дальнейшего изучения RTC в рамках предложенного подхода. Насколько известно авторам статьи, не существует ранее опубликованных работ, применяющих методологию ФТР для объяснения феномена RTC. Однако, для того чтобы превратить концептуальный подход в действительно ценный инструмент, потребуется существенное дальнейшее совершенствование методологии. Это открывает поле для исследователей в области психологии, социологии и других общественных наук. Тем более, что изменения будут происходить все чаще, и среда, в которой функционируют компании, скорее всего, будет дестабилизироваться и дальше.

Список использованных источников

1. A. Armenakis, S. Harris, K. Mossholder. Creating readiness for organizational change//Human relations, 46 (6), 1993. P. 681-703.
2. B. Baltes, K. Wynne, M. Sirabian, D. Krenn, A. De Lange. Future time perspective, regulatory focus, and selection, optimization, and compensation: Testing a causal model//Journal of Organizational Behavior, 35 (8), 2014. P. 1120-1133.
3. A. Bardi, S. Schwartz. Values and behavior: Strength and structure of relations//Personality and social psychology bulletin, 29 (10), 2003. P. 1207-1220.
4. J. Bartunek. The multiple cognitions and conflicts associated with second order organizational change//In: Murnighan J. (ed.). Social psychology in organizations: Advances in theory and research. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1993. P. 322-349.
5. B. Bemmels, Y. Reshef. Manufacturing employees and technological change//Journal of Labor Research, 12 (3), 1991. P. 231-246.
6. M. Benasayag, G. Schmit. Les passions tristes. Souffrance psychique et crise sociale. Paris: La De couvert, 2003.
7. B. Burnes. Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD//Journal of Applied Behavioral Science, 43 (2), 2007. P. 213-231.
8. B. Burnes. Introduction: Why does change fail, and what can we do about it?//Journal of Change Management, 11 (4), 2011. P. 445-450.
9. B. Burnes. Managing change (6th ed.). Harlow: Pearson, 2014.
10. B. Burnes. Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French//Journal of Change Management, 15 (2), 2015. P. 92-116.
11. B. Burnes, B. Cooke. The past, present and future of organization development: Taking the long view//Human Relations, 65 (11), 2012. P. 1395-1429.
12. B. Burnes, B. Weekes. Success and failure with advanced manufacturing technology: the need for a broader perspective//Advanced manufacturing engineering, 1 (2), 1989. P. 88-94.
13. M. Choi, W. Ruona. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development//Human Resource Development Review, 10 (1), 2011. P. 46-73.
14. L. Coch, J. French. Overcoming resistance to change//Human relations, 1, 1948. P. 512-532.
15. D. Collins. Organizational change. London: Routledge, 1998.
16. T. Cummings, C. Worley. Organization development and change (9th ed.). Mason, OH: South-Western College, 2009.
17. W. Daniel, T. Hogarth. Worker support for technical change. New Technology//Work and Employment, 5 (2), 1990. P. 85-93.
18. K. De Vries. A journey into the «Wild East»: Leadership style and organizational practices in Russia//Organizational Dynamics, 28 (4), 2000. P. 67-81.
19. K. De Vries. The anarchist within: Clinical reflections on Russian character and leadership style//Human Relations, 54 (5), 2001. P. 585-627.
20. T. Deacon. Incomplete nature. How mind emerged from matter. New York: W. W. Norton & Company, Incorporated, 2011.
21. E. Dent, S. Goldberg. Challenging resistance to change//The Journal of Applied Behavioral Science, 35 (1), 1999. P. 25-41.
22. T. Dietz, A. Dan, R. Shwom. Support for climate change policy: Social psychological and social structural influences//Rural Sociology, 72 (2), 2007. P. 185-214.
23. S. Dixon, M. Day. The rise and fall of Yukos: A case study of success and failure in an unstable institutional environment//Journal of Change Management, 10 (3), 2010. P. 275-292.
24. D. Erwin, A. Garman. Resistance to organizational change: linking research and practice//Leadership & Organization Development Journal, 31 (1), 2010. P. 39-56.
25. L. Festinger. The theory of cognitive dissonance. Redwood City, CA: Stanford University Press, 1957.
26. J. Ford, L. Ford, A. D'Amelio. Resistance to change: The rest of the story//The Academy of Management Review, 33 (2), 2008. P. 362-377.
27. J. Ford, L. Ford. Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It//Organizational Dynamics, 39 (1), 2010. P. 24-36.
28. S. Fuchs, M. Edwards. Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification//Human Resource Management Journal, 22 (1), 2011. P. 39-59.
29. M. Fugate, G. Prussia, A. Kinicki. Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal//Journal of Management, 38 (3), P. 890-914.
30. J. Georgalis, R. Samaratunge, N. Kimberley, Y. Lu. Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice//Australian Journal of Management, 40 (1), 2015. P. 89-113.
31. A. Gonzalez, P. Zimbardo. Time in perspective//Psychology today, 19 (3), 1985. P. 21-26.
32. M. Grachev, M. Bobina. Russian organizational leadership: Lessons from the GLOBE study//International Journal of leadership studies, 1 (2), 2006. P. 67-79.
33. J. Hauschildt. Opposition to innovations – destructive or constructive?//In: K. Brockhoff, A. Chakrabarti, J. Hauschildt (eds.). The dynamics of innovation. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1999. P. 213-236.
34. A. Hon, M. Bloom, J. Crant. Overcoming resistance to change and enhancing creative performance//Journal of Management, 40 (3), 2014. P. 919-941.
35. K. Hood. Times of life and timing in developmental psychology//Culture & Psychology, 12 (2), 2006. P. 230-244.
36. L. Horstmannshof, C. Zimitat. Future time orientation predicts academic engagement among first-year university students//British Journal of Educational Psychology, 77 (3), 2007. P. 703-718.
37. A. Huczynski, D. Buchanan. Organizational Behaviour: An Introductory Text (Instructor's Manual). Financial Times: Prentice Hall, 2001.
38. M. Javidan, R. House. Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE//Organizational dynamics, 29 (4), 2001. P. 289-305.
39. D. Jones, D. Skarlicki. How perceptions of fairness can change: A dynamic model of organizational justice//Organizational Psychology Review, 3 (2), 2013. P. 138-160.
40. E. Jones. Interpersonal perception. New York, NY: Freeman, 1990.
41. I. Josephs, J. Valsiner, S. Sargan. The process of meaning construction. Dissecting the flow of semiotic activity//In: J. Brandstätter, R. Lerner (eds.). Action & self-development. Theory and research through the life-span. Thousand Oaks: Sage, 1999. P. 257-282.

42. T. Judge, C. Thoresen, V. Pucik, T. Welbourne. Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective//Journal of Applied Psychology, 84 (1), 1999. P. 107-122.
43. B. Kirkman, D. Shapiro. The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness//Academy of Management Review, 22 (3), 1997. P. 730-757.
44. J. Kotter. Leading change. Harvard Business Press, 1996.
45. J. Kotter, L. Schlesinger. Choosing strategies for change//Harvard Business Review, 57 (2), 1979. P. 106-114.
46. C. Lau, R. Woodman. Understanding organizational change: A schematic perspective//Academy of Management Journal, 38 (2), 1995. P. 537-554.
47. P. Lawrence. How to deal with resistance to change//Harvard Business Review, 32 (3), 1954. P. 49-57.
48. K. Lewin. Frontiers in group dynamics/In: D. Cartwright (ed.), Field theory in social science. London: Social Science Paperbacks, 1947. P. 188-237.
49. K. Lewin. Group decisions and social change/In: T. Newcomb, E. Hartley (eds.). Readings in social psychology. New York, NY: Henry Holt, 1947. P. 330-344.
50. F. Luthans, S. Peterson, E. Ibrayeva. The potential for the «dark side» of leadership in post communist countries//Journal of World Business, 33 (2), 1998. P. 185-201.
51. A. Marrow. The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin. New York, NY: Teachers College Press, 1969.
52. R. Maurer. Beyond the wall of resistance: Unconventional strategies that build support for change. Austin, TX: Bard Books, 1996.
53. B. McMillan, M. Connor. Motivating personal change/In: J. Kerr, R. Weick, M. Moretti (eds.). ABC of behavior change. Edinburgh: Elsevier Churchill Livingstone; 2005. P. 221-233.
54. A. Michel, R. By, B. Burnes. The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change//Management Decision, 51 (4), 2013. P. 761-780.
55. T. Milfont, V. Gouveia. Time perspective and values: An exploratory study of their relations to environmental attitudes//Journal of Environmental Psychology, 26 (1), 2006. P. 72-82.
56. P. Milgrom, J. Roberts. An economic approach to influence activities in organizations//American Journal of sociology, 94, 1988. P. 154-179.
57. D. Morselli. The olive tree effect: Future time perspective when the future is uncertain//Culture & Psychology, 19 (3). P. 305-322.
58. M. Mumford, W. Baughman, K. Threlfall, C. Uhlman. Personality, adaptability, and performance: Performance on well-defined problem-solving tasks//Human Performance, 6 (3), 1993. P. 241-285.
59. S. Oreg. Personality, context, and resistance to organizational change//European Journal of Work and Organizational Psychology, 15 (1). 2006. P. 73-101.
60. S. Oreg, N. Sverdlik. Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent//Journal of Applied Psychology, 96 (2), 2011. P. 337-349.
61. S. Oreg, M. Bayazit, M. Vakola, L. Arciniega et al. Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations//Journal of Applied Psychology, 93 (4), 2008. P. 935-944.
62. S. Oreg, O. Nevo, H. Metzger, N. Leder, D. Castro. Dispositional resistance to change and occupational interests and choices//Journal of Career Assessment, 17 (3), 2009. P. 312-323.
63. W. Overton. The arrow of time and the cycle of time: Concepts of change, cognition, and embodiment//Psychological Inquiry, 5 (3), 1994. P. 215-237.
64. M. Pardo del Val, C. Martínez Fuentes. Resistance to change: A literature review and empirical study//Management Decision, 41 (4), 2003. P. 148-155.
65. T. Peetsma, I. van der Veen. Relations between the development of future time perspective in three life domains, investment in learning, and academic achievement//Learning and Instruction, 21 (3), 2011. P. 481-494.
66. M. Peiperl. Resistance to change/In: N. Nicholson, P. Audia, M. Pillutula (eds.). The Blackwell encyclopedia of management (2nd ed.). Organizational behavior. Oxford: Blackwell, 2005. P. 348-349.
67. K. Phalet, I. Andriessen, W. Lens. How future goals enhance motivation and learning in multicultural classrooms//Educational Psychology Review, 16 (1), 2004. P. 59-89.
68. S. Piderit. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change//The Academy of Management Review, 25 (4), 2000. P. 783-795.
69. J. Pieterse, M. Caniels, T. Homan. Professional discourses and resistance to change//Journal of Organizational Change Management, 25 (6), 2012. P. 798-818.
70. S. Puffer, D. McCarthy. Navigating the hostile maze: A framework for Russian entrepreneurship//The Academy of Management Executive, 15 (4), 2001. P. 24-36.
71. A. Rafferty, N. Jimmieson, A. Armenakis. Change Readiness A Multilevel Review//Journal of Management, 39 (1), 2013. P. 110-135.
72. S. Roccas, L. Sagiv, S. Schwartz, A. Knafo. The big five personality factors and personal values//Personality and social psychology bulletin, 28 (6), 2002. P. 789-801.
73. L. Rudolph. The fullness of time//Culture & Psychology, 12 (2), P. 169-204.
74. B. Senior, S. Swales. Organizational Change (4th edition). London: Financial Times/Prentice-Hall, 2010.
75. T. Senturia, L. Flees, M. Maceda. Leading change management requires sticking to the PLOT. London: Bain & Company, 2008.
76. D. Shapiro, B. Kirkman. Employees' reaction to the change to work teams: The influence of «anticipatory» injustice//Journal of Organizational Change Management, 12 (1), 1999. P. 51-66.
77. A. Strathman, J. Joireman (eds.) Understanding behavior in the context of time: Theory, research, and applications. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
78. J. Swim, P. Stern, T. Doherty, S. Clayton, J. Reser, E. Weber, R. Gifford, G. Howard. Psychology and global climate change: Addressing a multi-faceted phenomenon and set of challenges. Washington, DC: American Psychological Association, 2009.
79. R. Thomas, C. Hardy. Reframing resistance to organizational change//Scandinavian Journal of Management, 27 (3), 2011. P. 322-331.
80. R. Todnem By. Organisational change management: A critical review//Journal of Change Management, 5 (4), 2005. P. 369-380.
81. D. Waddell, A. Sohal. Resistance: a constructive tool for change management, Management Decision, 36 (8), 1998. P. 543-548.
82. T. Watson. Sociology, work and industry (3rd ed.). London: Routledge, 1997.
83. Y. Yamada, Y. Kato. Images of circular time and spiral repetition: The generative life cycle model//Culture & Psychology, 12 (2), 2006. P. 143-160.
84. P. Zimbardo, J. Boyd. Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric//Journal of Personality and Social Psychology, 77 (6), 1999. P. 1271-1288.
85. T. Zittoun. Lifecourse/In: J. Valsiner (ed.). Handbook of Culture and Psychology. Oxford: Oxford University Press, 2012. P. 513-535.
86. T. Zwick. Employee resistance against innovations//International Journal of Manpower, 23 (6), 2002. P. 542-552.

Resistance to Innovation in the Energy sector

K. A. Bagrationi, PhD (Social Psychology), Associate Professor at the Department of Project Management.

Thomas Thurner, PhD (Business Administration), Leading Research Fellow at the Laboratory for Economics of Innovation.

(National Research University Higher School of Economics)

The scientific novelty of this work lies in its emphasis on perspective of employees and how the personal perception of the future is connected to their resistance to innovations. The authors identified four clusters within the sample of managers: combined project managers with positive future time perspectives (II; IV) and two clusters with negative future time perspectives (I; III) determining high level of resistance to innovation.

Keywords: Resistance to Innovations, Resistance to Change, Social Psychology, Project Management.