

# Исследование сопротивления концепции устойчивого развития в рамках инновационного развития экономики



**Д. С. Здольник,**  
студент  
zdolnikd95@mail.ru



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

**Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»**

*В статье изучается активное сопротивление внедрению экологических инноваций в одном из филиалов крупной российской нефтегазовой компании. В ходе исследования используется как качественный, так и количественный метод: глубинное интервью и авторский опросник, разработанный на основе концепции психологических отношений В. П. Познякава. С помощью аппарата кластерного анализа выделяются типы отношения к концепции устойчивого развития. В общей сложности в исследовании принял участие 161 менеджер. Эмпирически выявлены и описаны типы отношения к концепции устойчивого развития: «декларативный», «позитивный» и «негативный».*

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, сопротивление инновациям, управление проектами, инновационное развитие экономики, социальная психология.

## Введение

В современном мире конечность используемых природных богатств очевидна каждому, как и все возрастающая одновременно с ростом экономики потребность человечества в природных ресурсах. Подходы к управлению бизнесом, ориентированные на сохранение природных ресурсов для будущих поколений, привели к зарождению концепции устойчивого развития (УР), предполагающей бережное отношение к обществу, экономике и экологии. Применение принципов концепции на практике выражается в том, что в рамках операционной деятельности и стратегического планирования компания добровольно принимает на себя ответственность за влияние своей деятельности на клиентов, поставщиков, сотрудников, и других стейкхолдеров, а также на окружающую среду ([1-4, 8, 18, 19, 21, 28, 30-32, 36, 37, 39, 40] и др.). В рамках концепции УР биосфера рассматривается не только как поставщик ресурсов, но и как основа жизни, сохранение которой является необходимым условием для функционирования социально-экономической системы в целом.

Внедрение принципов концепции УР связано не только с внедрением экологических инноваций в

компаниях, но и с серьезными организационными изменениями, что зачастую провоцирует сопротивление сотрудников, угрожающее реализации такого рода проектов [5]. С одной стороны, на сегодняшний день тезис о том, что сопротивление изменениям со стороны персонала зачастую способствует провалу проектов, осуществляемых в организации, не вызывает сомнений у исследователей [10]: сама категория успеха проектов рассматривается через призму отношения ключевых стейкхолдеров к изменениям [12, 24, 25, 29, 41]. Так, исследования Моргана Генри (MorganHenrie) и Андреа Суза-Поа (Andres Sousa-Poza) подтверждают, что успех или провал проекта в большей степени зависит от людей, вовлеченных в него [23]. С другой стороны, в условиях инновационных экономических отношений исследования социально- психологических детерминант, регулирующих социальные представления об УР и непосредственно влияющих на сопротивление политики компаний в рамках управления проектами УР, обретает все большую актуальность [13, 34].

Успешность внедрения экологических инноваций на предприятии зависит от огромного количества факторов, одним из которых является сопротивление внедрению инноваций со стороны персонала компании. Существует ряд исследований, предоставля-

ющих стратегии по управлению сопротивлением изменениям в целом [22, 27, 42, 43], однако, управление сопротивлением внедрению инноваций не является их предметом. Другие работы представляют собой список рекомендаций, не основанный на результатах эмпирических исследований [14, 16, 35]. Традиционно принято выделять активное и пассивное сопротивление: «пассивное сопротивление — форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу... активное сопротивление — форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств)» [7]. Однако, при определении понятия сопротивления внедрению экологических инноваций, необходимо учитывать специфику сопротивления внедрению инновационных проектов, поскольку инновации по самой своей природе требуют от людей изменения своих привычек, устоявшихся процедур, или норм поведения [9, 17, 33]. Так, авторы работы «How to Overcome Pro-Change Bias» выделяют 2 типа сопротивления инновациям: возникающее до момента оценки инноваций сотрудниками и возникающее из-за превышения отрицательных характеристик инновации над положительными на этапе ее оценивания [38]. В рамках такого подхода под активным сопротивлением понимается негативное отношение к инновациям, следующее из неблагоприятной их оценки, а под пассивным — общая предрасположенность противостоять чему-либо новому до момента его оценивания. Предметом настоящего исследования будет изучение именно активного сопротивления внедрению экологических инноваций. Акцент исследователей феномена на эмоционально-оценочных факторах позволяет опираться на концепцию психологических отношений В. П. Позняка [6] при разработке и подборе инструментов исследования. С другой стороны, с целью выявления отраслевой специфики и специфики сопротивления инновациям в исследуемой компании, в качестве метода качественного исследования необходимо использовать глубинное интервью, которое, в отличие от структурированного, позволяет выводить разговор в нужном направлении посредством дополнительных вопросов и уточнений.

### **Эмпирический объект, качественное исследование сопротивления проектам УР и обсуждение его результатов**

На сегодняшний день изучение феномена сопротивления проектам УР представляется наиболее интересным и актуальным в нефтегазовой отрасли, влияющей результатами своей деятельности на наполнение бюджета Российской Федерации, поэтому эмпирическим объектом исследования выступил филиал крупной российской нефтегазовой компании, являющийся единственным предприятием на территории республики, где он расположен, и осуществляющий транспортировку природного газа и реализацию сжиженного газа. Другими основными видами деятельности предприятия являются: техническое обслуживание и ремонт газораспределительных

систем, строительство объектов газоснабжения, проектирование, выполнение всех видов технического обслуживания газового оборудования, пуско-наладочные работы объектов газификации, обучение специалистов газового хозяйства. Штатная структура предприятия насчитывает 465 менеджеров. Авторами было проведено как количественное, так и качественное исследование. В количественном исследовании принял участие 161 сотрудник. Критерий включения — знание основных аспектов концепции УР. Эмпирическая база качественного исследования состояла из 6 экспертов (см. табл. 1).

Для большей информативности качественного исследования, интервьюирование было проведено снизу вверх с точки зрения иерархии организационной структуры организации, т. е. сначала руководители отделов, затем — зам. генерального директора и непосредственно сам генеральный директор. Все респонденты были опрошены отдельно друг от друга и никто не знал заранее, какого рода вопросы ему будут задаваться, что помогло сделать ответы более релевантными исследуемой проблематике. Основные результаты качественного исследования представлены в табл. 2.

Прежде всего следует отметить, что 100% респондентов согласились с необходимостью выполнения проектов УР в целом. Касательно значимости масштабов деятельности организации при принятии решения о проектах УР мнения респондентов разделились. Большинство респондентов подчеркнули, что с ростом масштаба деятельности предприятия должна расти и ответственность, однако часть респондентов считает, что некорректно говорить о связи масштаба деятельности организации с необходимостью УР.

Двое респондентов поддерживает реализацию проектов, направленных на УР, отстаивая позицию «будущее важнее настоящего», другие настаивают на том, что УР возможно только в благоприятных для компании условиях.

Часть респондентов подчеркнули, что необходимость УР компаний нефтегазовой отрасли не может быть продиктована экономическими факторами. С их точки зрения, УР в бизнесе зачастую выступает как способ привлечения к себе внимания. Высказанная респондентами позиция отражена и в работах современных исследователей. Так, отмечается, что важнейшей сферой, в которой проявляется и проверяется устойчивость компании, является отраслевая конкуренция [8, 15, 20, 24, 26].

Таблица 1  
Эмпирическая база качественного исследования

| Должность респондента                            | Стаж работы в нефтегазовой отрасли |
|--|------------------------------------|
| Руководитель отдела конкурентных закупок         | 7 лет                              |
| Руководитель планово-экономического отдела       | 16 лет                             |
| Руководитель производственно-технического отдела | 25 лет                             |
| Заместитель директора по общим вопросам          | 16 лет                             |
| Главный инженер                                  | 18 лет                             |
| Генеральный директор                             | 12 лет                             |

# ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

С одной стороны, в исследуемой компании имеет место низкая степень интеграции принципов УР в инновации-продукты и инновации-процессы, отсутствуют механизмы оценки поставщиков и подрядчиков согласно критериям экологичности и должность «Sustainable development integrator». С другой стороны, респонденты указывают на сопротивление персонала

как на существенную причину неуспеха проектов УР (что находит подтверждение в существующей научной литературе [11]). Тем не менее, ни один респондент не обнаружил негативного отношения к концепции УР: при анализе результатов качественного исследования можно выделить лишь два типа отношений — крайне позитивное и умеренно позитивное.

Таблица 2

Результаты качественного исследования сопротивления концепции УР

| Идеи, высказанные респондентами  | Кол-во респондентов | Примеры   |
|--|---------------------|---|
| 1  | 2                   | 3   |
| <b>Крайне позитивное отношение к концепции УР</b>  |                     |   |
| Необходимость внедрения принципов концепции УР в деятельность компании                       | 6                   | «Я думаю, что это важно для любой компании». «Однозначно, да. Компании обязаны следовать этой концепции»  |
| Переход к УР – это самая актуальная на сегодняшний день задача компаний в различных отраслях | 4                   | «Я считаю, сегодня это задача номер один. Она очень непростая и требует, наверное, максимальной проработки и усилий сотрудников, которые работают в данном направлении». «Конечно, это задача первоочередная. Потому что сегодня нам жить, не думая о завтрашнем дне – в корне неправильно»   |
| Функционирование компаний без учета принципов УР недопустимо                                 | 1                   | «... УР (в силу того, что ресурсы мира ограничены) является единственным возможным путем для компаний»  |
| С ростом масштаба деятельности предприятия должна расти и ответственность                    | 3                   | «Все оправдания более характерны для достаточно мелких предприятий – мельче, чем наше. Мы не имеем на это права и делаем максимально возможное для развития»  |
| Некорректно говорить о связи масштаба деятельности организации с необходимостью УР           | 2                   | «Любая компания должна отвечать перед обществом за свою деятельность. Здесь не может быть послаблений исходя из размера компании»   |
| Реализация проектов, направленных на УР, необходима, поскольку будущее важнее настоящего     | 2                   | «Выгода? Мое личное мнение: такого не должно быть. Основным направлением должна быть социальная направленность. И мы об этом должны думать, потому что нашим детям потом жить в том мире, который мы оставим»<br>«В этот газопровод вложено столько средств, что они не окупятся в ближайшие 150 лет при полной загрузке сетей. Даже если население территории вырастет в пять раз. Иногда есть какие-то приоритеты более важные, чем экономическая выгода. Что это, если не УР?»   |
| <b>Умеренно позитивное отношение к концепции УР</b>  |                     |   |
| УР возможно только в благоприятных для компании условиях                                     | 3                   | «Финансовый кризис, финансовые трудности, экономическая обстановка в стране не очень благополучная на данный момент... Это сегодня очень мешает. А так, я же говорю, у нашей компании социально направленная политика. И об экологии мы заботимся». «На современном уровне мы имеем достаточно специалистов, которых мы можем аттестовать, но не имеет достаточно средств для этого и не имеем достаточного уровня оплаты для соответствующих специалистов»   |
| Политическая составляющая превалирует в вопросе об инициации проектов УР                     | 2                   | «Это просто было политическое решение руководства страны и руководства компании – и политическое, и социальное, – чтобы не дать людям погибнуть от холода. Поэтому компания и вложила эти деньги». «Экономически такие проекты, если и обоснованы, то не в ближайшей перспективе. Когда они окупятся, нас в компании уже не будет»  |
| УР в бизнесе зачастую выступает как способ привлечения к себе внимания                       | 2                   | «Надо понимать, что в нефтегазовом секторе особая ситуация. В Европе нужно быть «Зеленым», чтобы выделиться из толпы. А у нас толпы-то нет. Желательно, конечно, развиваться устойчиво. Но с точки зрения совести, а не бизнеса». «Несмотря на то, что УР – залог самого факта существования наших потомков, в бизнесе сегодня это зачастую дань моде, не более того. Способ привлечения к себе внимания. Хорошо бы, чтобы проекты оставляли что-то нашим детям, но экономически в наших условиях это совершенно не имеет оснований». |
| Причину отказа от проектов УР нужно искать внутри компании                                   | 2                   | «Компания самодостаточна, и чтобы какая-то причина извне заставила ее изменить своим принципам – не думаю. Все проблемы растут изнутри»   |

| 1   | 2 | 3   |
|---|---|---|
| Причина неуспеха проектов УР – сопротивление членов проектных команд  | 5 | <p>«Все факторы играют роль. Но скорее всего, это, помимо высоких затрат, сотрудники, которые, наверное, не готовы. Я больше склоняюсь к этим факторам»</p> <p>«Наверное, в свое время руководители не сумели правильно организовать работу. Не секрет, что зачастую ситуация зависит от конкретного человека на конкретном месте, от его организаторских качеств»</p> <p>«На самом деле, у нас в компании заметно, что продвижение «зеленых» проектов стопорится, потому что для этого нужно отойти от устоявшейся парадигмы, а это пугает лиц, задействованных в проекте»</p> <p>«Есть проблема непонимания со стороны руководителей, да и простых сотрудников. И конечно, на проекты это влияет не лучшим образом. Я считаю, что это дело каждого руководителя – поддерживать такие проекты»</p> <p>«Я думаю, это зависит от самих людей, тех, кто проект реализует, понимаете? Если лично им это не надо, они палец о палец не ударят, ну, по крайней мере, уж точно не перенапрягутся, правильно? К сожалению, такие сотрудники у нас тоже есть»</p> |
| Проблему сопротивления можно решить через повышение вовлеченности и информированности членов проектных команд | 2 | «Может быть, чуть больше объяснения целей проектов УР и вовлечение в эту концепцию повысили бы успешность «зеленых» проектов»   |

### Количественное исследование сопротивления проектам УР и обсуждение его результатов

Несмотря на результаты качественного исследования, анализ литературы по заявленной проблематике позволяет выдвинуть гипотезу о наличии других типов отношения к УР, так как при прямом вопросе респондент, исходя из своих целей, может говорить о своем позитивном отношении к устойчивому развитию, предполагая, что интервьюер ожидает от него поддержки концепции, поскольку существует устоявшееся общественное мнение, поощряющее УР в целом. С целью формирования инструмента для проверки выдвинутой гипотезы, на основе концепции В. П. Позняка [6], в рамках которой психологические отношения необходимо рассматривать через когнитивный, эмоциональный, ценностный и поведенческий компоненты, авторами был разработан опросник, выявляющий отношение к концепции УР посредством анализа четырех его компонентов:

1. Когнитивный компонент отношения к УР (позитивный, например: «Инвестиции в проекты УР можно рассматривать как плату будущим поколениям за используемые сейчас ресурсы»; отрицательный, например: «Проекты УР чаще нерезультативны»).
2. Эмоциональный компонент отношения к УР (позитивный, например: «Я считаю безответственное отношение граждан и юридических лиц к окружающей среде кощунством»; отрицательный, например: «Меня раздражают компании, которые тратят средства на поддержание своего имиджа, а не на увеличение оплаты труда своих сотрудников»).
3. Ценностный компонент отношения к УР (самоутверждение, например: «Приобщаясь к концепции УР, я приобщаюсь к прогрессивной части человечества»; материальный, например: «Проекты УР сделают нашу компанию инвестиционно-

привлекательной»; общественный, например: «Меня волнует здоровье будущих поколений»).

4. Поведенческий компонент отношения к УР (положительный, например: «При анализе портфеля проектов, к наиболее приоритетным к исполнению проектам я отношу затратные проекты, в долгосрочной перспективе потенциально увеличивающие стоимость компании»; отрицательный, например: «Определяя политику компании, я посчитаю необходимым не тратить управленческие, временные и финансовые ресурсы на удовлетворение требований западных стандартов, соответствие которым не является обязательным в моей стране»). Феномен сопротивления проектам УР в рамках данного исследования будет выявляться через низкие значения показателя позитивного поведенческого отношения и высокие значения показателя негативного поведенческого отношения соответственно, остальные компоненты будут использованы для описания типов психологического отношения к концепции.

Для проверки выдвинутой гипотезы был проведен кластерный анализ, выявивший существование трех кластеров, характеризующих типы их отношения к УР: вопреки результатам интервью, среди сотрудников компании есть те, кто крайне скептически относится к этой концепции (см. рис. 1).

Таким образом, было выделено три типа отношений к УР. Условно их можно назвать «декларативное» (кластер 1), «негативное» (кластер 2) и «позитивное» (кластер 3). Кластеры значительно различаются по позитивному когнитивному компоненту, позитивному и негативному эмоциональным компонентам, и позитивному поведенческому компоненту. Немного менее они различаются по негативному когнитивному компоненту, негативному поведенческому компоненту. По всем трем ценностным компонентам (самоутверждение, материальный и общественный) различий между кла-

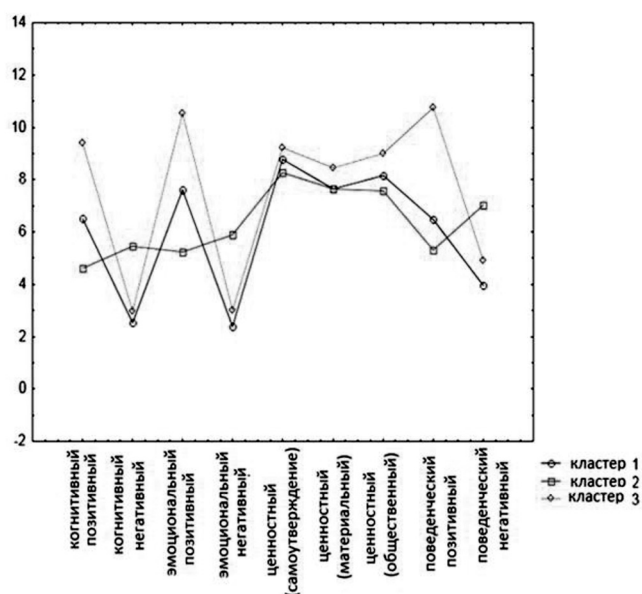


Рис. 1. Типы отношения к концепции УР менеджеров исследуемого предприятия нефтегазовой отрасли

стерами практически нет. Более подробное описание кластеров представлено далее по тексту.

В табл. 3 представлен дисперсионный анализ ANOVA для данной кластеризации.

Кластеризация методом  $k$ -средних заключается в минимизации суммарного квадратичного отклонения точек кластеров от их центров:

$$V = \sum_{i=1}^k \sum_{x_j \in S_i} (x_j - \mu_i)^2,$$

где  $x_j$  — наблюдения;  $\mu_i$  — центроид (место типичных наблюдений — каждое наблюдение приписывается к тому кластеру, к центроиду которого оно ближе всего) для кластера  $S_i$ ;  $k$  — количество кластеров. Качество кластеризации определяется следующими параметра-

Таблица 3

Дисперсионный анализ полученной кластеризации

| Компоненты отношения к концепции УР | Между SS | Внутри SS | F     | Значим. p |
|-------------------------------------|----------|-----------|-------|-----------|
| Когнитивный позитивный              | 543,12   | 699,35    | 61,35 | 0,00      |
| Когнитивный негативный              | 185,94   | 553,11    | 26,56 | 0,00      |
| Эмоциональный позитивный            | 630,91   | 798,98    | 62,38 | 0,00      |
| Эмоциональный негативный            | 262,46   | 502,82    | 41,24 | 0,00      |
| Ценностный (общественный)           | 18,55    | 397,87    | 3,68  | 0,03      |
| Ценностный (материальный)           | 26,54    | 272,31    | 7,70  | 0,00      |
| Ценностный (самоутверждение)        | 47,56    | 350,56    | 10,72 | 0,00      |
| Поведенческий позитивный            | 855,06   | 795,44    | 84,92 | 0,00      |
| Поведенческий негативный            | 194,46   | 537,14    | 28,60 | 0,00      |

ми: чем больше расстояние между кластерами («между SS») и чем меньше расстояние между наблюдениями внутри одного кластера («внутри SS»), тем выше качество полученной классификации. В качестве меры близости используется Евклидово расстояние.  $p$ -уровень значимости («значим.  $p$ ») отражает вероятность ошибки при отклонении нулевой гипотезы. Вклад каждой переменной в общую кластеризацию определяется  $F$ -статистикой: чем выше показатель « $F$ », тем большее значение имеет переменная для классификации по кластерам. Таким образом, согласно амплитуде (и уровням значимости)  $F$ -статистики, наименее значимым фактором в данной кластеризации является ценностный общественный компонент, что объясняется очевидностью полезного эффекта от внедрения концепции УР для общества в целом. Остальные компоненты вносят значимый вклад в кластеризацию.

Рассмотрим каждый кластер подробнее.

Кластер 1, или «декларативное отношение» (см. табл. 4), является самым многочисленным и представляет собой сочетание умеренно позитивного когнитивного компонента отношения к концепции УР (например: «Я достаточно хорошо знаю о концепции УР»), умеренно позитивного отношения на уровне эмоций (например: «Я считаю концепцию УР достаточно хорошей») и низкого уровня позитивного поведенческого отношения (например: «Я крайне редко следую концепции УР на практике»). В этом кластере представлено отношение, которое можно охарактеризовать как позитивное «на словах» и негативное на практике. Такое отношение к концепции УР разделяют 67 респондентов.

Кластер 2, или «негативное отношение», представляет собой сочетание негативного когнитивного компонента отношения (например: «Я недостаточно хорошо знаю о концепции УР»), умеренно негативного отношения на уровне эмоций (например: «Я не считаю концепцию УР хорошей») и низкого уровня позитивного поведенческого отношения (например: «Я не следую концепции УР на практике»), т. е. отношение к концепции УР у этих сотрудников негативное как «на словах», так и на практике (см. табл. 5). К этому кластеру относятся 30 респондентов.

Кластер 3, или «позитивное отношение», представляет собой сочетание крайне позитивного ког-

Таблица 4

Описательная статистика 1-го кластера — «декларативное отношение»

| Компоненты отношения к концепции УР | Среднее | Стандартное отклонение | Дисперсия |
|-------------------------------------|---------|------------------------|-----------|
| Когнитивный позитивный              | 6,52    | 1,97                   | 3,89      |
| Когнитивный негативный              | 2,54    | 1,53                   | 2,34      |
| Эмоциональный позитивный            | 7,63    | 2,47                   | 6,09      |
| Эмоциональный негативный            | 2,40    | 1,27                   | 1,61      |
| Ценностный (общественный)           | 8,78    | 1,51                   | 2,27      |
| Ценностный (материальный)           | 7,64    | 1,30                   | 1,69      |
| Ценностный (самоутверждение)        | 8,16    | 1,58                   | 2,50      |
| Поведенческий позитивный            | 6,46    | 1,77                   | 3,13      |
| Поведенческий негативный            | 3,97    | 1,63                   | 2,67      |

Таблица 5

Описательная статистика 2-го кластера —  
«негативное отношение»

| Компоненты отношения к концепции УР | Среднее | Стандартное отклонение | Дисперсия |
|-------------------------------------|---------|------------------------|-----------|
| Когнитивный позитивный              | 4,60    | 2,16                   | 4,66      |
| Когнитивный негативный              | 5,47    | 1,93                   | 3,71      |
| Эмоциональный позитивный            | 5,23    | 2,10                   | 4,39      |
| Эмоциональный негативный            | 5,90    | 2,43                   | 5,89      |
| Ценностный (общественный)           | 8,27    | 1,68                   | 2,82      |
| Ценностный (материальный)           | 7,63    | 1,71                   | 2,93      |
| Ценностный (самоутверждение)        | 7,57    | 1,38                   | 1,91      |
| Поведенческий позитивный            | 5,30    | 2,64                   | 6,98      |
| Поведенческий негативный            | 7,03    | 2,36                   | 5,55      |

Таблица 6

Описательная статистика 3-го кластера —  
«позитивное отношение»

| Компоненты отношения к концепции УР | Среднее | Стандартное отклонение | Дисперсия |
|-------------------------------------|---------|------------------------|-----------|
| Когнитивный позитивный              | 9,41    | 2,21                   | 4,88      |
| Когнитивный негативный              | 2,98    | 2,15                   | 4,62      |
| Эмоциональный позитивный            | 10,53   | 2,07                   | 4,28      |
| Эмоциональный негативный            | 3,00    | 1,89                   | 3,59      |
| Ценностный (общественный)           | 9,20    | 1,63                   | 2,64      |
| Ценностный (материальный)           | 8,47    | 1,10                   | 1,21      |
| Ценностный (самоутверждение)        | 9,00    | 1,44                   | 2,06      |
| Поведенческий позитивный            | 10,73   | 2,48                   | 6,13      |
| Поведенческий негативный            | 4,89    | 1,78                   | 3,18      |

нитивного компонента отношения к концепции УР (например: «Я очень хорошо знаю о концепции УР»), крайне позитивного отношения на уровне эмоций (например: «Я считаю концепцию УР просто необходимой») и высокого уровня позитивного поведенческого отношения (например: «Я практически всегда стараюсь следовать концепции УР на практике») (см. табл. 6). Таким образом, в этом кластере представлен тип отношений, который может быть охарактеризован как позитивный как «на словах», так и на практике. К этому кластеру относятся 64 респондента.

Среди трех описанных типов отношений менеджеров к концепции УР первый («декларативный») представляет собой наибольшую угрозу проектам УР, поскольку поведенческий его компонент не согласуется с когнитивным и эмоциональным компонентами, а значит, после интервью нельзя с большой долей вероятности спрогнозировать паттерны поведения таких менеджеров на практике. Так, первый тип отношения к УР во время интервью может быть ошибочно воспринят как третий, благодаря чему от менеджера будет ожидаться соответствующее поведение. На практике же надежды не оправдаются, так как первый тип отношения не предполагает активных действий по реализации концепции УР на практике, что в итоге может привести к сопротивлению в ходе реализации проектов УР.

### Заключение

Успех проектов УР, как отмечали эксперты в интервью, зачастую зависит от отношения сотрудников к принципам концепции. На сегодняшний день при приеме на работу потенциальный кандидат зачастую проходит процесс тестирования, психодиагностики и оценки. Этот процесс признан эффективным, поскольку позволяет отобрать кандидатов с заданными характеристиками. Для выявления отношения к УР представляется целесообразным обогатить процесс тестирования инструментами, направленными на изучение психологического отношения к концепции. Такая методика оценки через связанные психологические характеристики позволяет не задавать прямые вопросы, а значит, снижает вероятность того, что ответы кандидата будут продиктованы лишь его жела-

нием понравится потенциальному работодателю, а не искренними убеждениями.

В рамках исследования эмпирически были выявлены и описаны три типа отношения к УР: позитивный, негативный и декларативный. Каждый тип отношения рассмотрен через призму того, как человек представляет себе смысл УР (когнитивный компонент), что он чувствует по этому поводу (эмоциональный компонент) и как он в связи с этим действует (поведенческий компонент). В исследуемой компании лишь 40% (64 из 161) опрошенных сотрудников позитивно относятся к УР, остальные 60% на практике не склонны в своей деятельности следовать принципам концепции УР, а значит, представляют собой потенциальный очаг сопротивления подобным проектам. В качественном исследовании менеджеры озвучили две позиции: «УР необходимо даже когда требует больших объемов инвестиций» и «УР, конечно, нужно, но требует инвестиций, из-за чего обычно откладывается». Дальнейшее количественное исследование показало, что первая позиция характерна для «декларативного» типа отношения, а вторая — для «позитивного». Кроме того, в количественном исследовании был выявлен и третий тип отношения — «негативный».

С точки зрения системного подхода к управлению для снижения сопротивления проектам УР необходимо предусмотреть в штатном расписании должности «sustainable development integrator» и/или ответственного менеджера по УР, ввести критерии экологичности для поставщиков и подрядчиков, т. е. необходимо обеспечить системную интеграцию процессов УР в управление организацией в целом. Это позволит компании более системно подойти к вопросу УР, а значит, сотрудникам будет проще принять подобные проекты как часть стратегии и философии компании.

Тем не менее, важно отметить, что проведенное исследование в рамках одного филиала одной организации не позволяет получить результатов, которые могут быть экстраполированы на генеральную совокупность, а значит, проблема изучения влияния социально-психологических детерминант на сопротивление концепции УР остается открытой и приглашает исследователей как для дальнейшего совершенствования концептуального видения проблематики, так и для разработки методологии и конкретных инструментов,

открывая поле для исследователей в области общественных и технических наук.

\*\*\*

Авторы выражают благодарность студентам факультета бизнеса и менеджмента НИУ-ВШЭ: Юнусу Вячеславовичу Каирову — за сбор эмпирических данных; Ольге Эдуардовне Тищенко — за помощь в поиске и анализе литературы, обработке и интерпретации результатов исследования.

## Список использованных источников

1. В. М. Аньшин, Е. С. Манайкина. Формирование портфеля проектов компании на основе принципов устойчивого развития// Вестник Института экономики Российской академии наук. № 1. 2015. С. 126-140.
2. К. Ю. Белоусов. Ключевые направления интерпретации и взаимосвязь концепций устойчивого развития, корпоративной устойчивости и корпоративной социальной ответственности// Проблемы современной экономики. № 2. 2013. С. 51-54.
3. Ю. Е. Благов. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Издательство Высшей школы менеджмента СПбГУ, 2010.
4. Д. Карбони. Первый организационный стандарт устойчивого развития управления проектами P5. Особенности управления и внедрения//Российский журнал управления проектами. №. 1. 2016. С. 3-9.
5. Ю. Ю. Ковалев. Концепция устойчивого развития и ее реализация в Европейском союзе//Известия Уральского федерального университета. Серия «Общественные науки». № 4. 2014. С. 54-65.
6. В. П. Позняков. Психологические отношения в условиях изменения форм собственности: дис. ... д-ра психол. наук. М.: Институт психологии РАН, 2002.
7. А. Н. Эленберг. Управление сопротивлением изменениям в системе промышленного предприятия//Экономические науки. № 11. 2010. С. 184-189.
8. L. Barnard, B. Ackles, J. Haner (2011). Making Sense of Sustainability Project Management. Explorus Group Inc., Grimsby.
9. L. Berchicci, W. Bodewes (2005). Bridging environmental issues with new product development//Business Strategy and the Environment, 14 (5): 272-285.
10. A. Bolognese (2002). Employee Resistance to Organizational Change. Winthrop University, Rock Hill.
11. B. Burnes (2015). Understanding Resistance to Change — Building on Coch and French//Journal of Change Management 15 (2): 92-116.
12. B. Burnes, B. Cooke (2012). The past, present and future of organization development: taking the long view//Human Relations, 65 (11): 1395-1429.
13. P. Castro (2012). Legal Innovation for Social Change: Exploring Change and Resistance to Different Types of Sustainability Laws// Political Psychology, 33 (1): 105-121.
14. G. Cohen (2007). The tower of babel and the rally driver: understanding and negotiating through resistance to organizational change//Journal of Practical Consulting, 1 (2): 56-63.
15. J. Elkington (1998). Cannibals with Forks: the Triple-Bottom Line of 21st Century Business. New Society Publishers, Canada.
16. R. Folger, D. Skarlicki (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment//Journal of Organizational Change Management, 12 (1): 35-50.
17. D. Garcia, J. Gluesing (2013). Qualitative research methods in international organizational change research//Journal of Organizational Change Management, 26 (2): 423-444.
18. R. Gareis, M. Huemann, R-A. Martinuzzi (2009). Relating sustainable development and project management. Berlin: IRNOP IX. <http://www.werkenstudie.hu.nl>.
19. R. Gareis, M. Huemann, R-A. Martinuzzi (2010). Relating sustainable development and project management: a conceptual model. <http://www.pmi.org/learning>.
20. R. Gareis, M. Huemann, R-A. Martinuzzi (2013). Project management and sustainable development principles Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
21. D. Goedknecht, A. Silvius (2012). The Implementation of Sustainability Principles in Project Management//Proceedings of the 26th IPMA World Congress, Crete, 875-882.
22. J. Greenberg, R. Baron (2000). Behavior in Organization: Understanding & Managing The Human Side of Work, Prentice Hall International Inc., Canada.
23. M. Henrie, A. Sousa-Poza (2005). Project management: a cultural literary review//Project Management Journal, 36 (1): 5-14.
24. J. Kaminsky (2010). Impact of Non-Technical Leadership Practices on IT Project Success. Webster University, St. Louis.
25. S. King, L. Peterson (2007). How effective leaders achieve success in critical change initiatives//Healthcare Quarterly, 10 (3): 58-62.
26. H. Knoepfel (2010). Survival and Sustainability as Challenges for Projects. International Project Management Association (IPMA), Zurich.
27. J. Kotter, L. Schlesinger (1979). Choosing strategies for change// Harvard Business Review, 57: 106-114.
28. C. Labuschagne, A. Brent (2005). Sustainable Project Life Cycle Management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector//International Journal of Project Management, 23: 159-168.
29. B. MacKay, R. Chia (2013). Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of North Co Automotive//Academy of Management Journal, 56 (1): 208-230.
30. R. Maltzman and D. Shirley (2011). Green Project Management. CRC Press, Boca Raton.
31. S. Marcelino-Sadaba, L. Gonzalez-Jaen, A. Perez-Ezcurdia (2015). Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition//Journal of Cleaner Production, 99: 1-16.
32. M. Martens, M. de Carvalho (2014). A conceptual framework of sustainability in project management oriented to success. In: POMS 25th Annual Conference, 2014, Atlanta. POMS impact and vision: Reaching New Heights. Atlanta, USA. Available via <http://www.pomsmeetings.org/confpapers/051/051-0811.pdf>.
33. S. Oreg (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure//Journal of Applied Psychology, 88 (4): 587-604.
34. S. Owens, L. Driffill (2008). How to change attitudes and behaviours in the context of energy//Energy Policy, 36 (12): 4412-4418.
35. S. Piderit (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change//Academy of management review, 25 (4): 783-794.
36. R. Schipper and A. Silvius (2014). Duurzaam Project Management (Sustainable Project Management). Van Haren Publishing, Zaltbommel.
37. A. Silvius, J. Brink, A. van der and Kuhler (2009). Views on Sustainable Project Management, in Human Side of Projects in Modern Business, (Eds.), IPMA Scientific Research Paper Series, Helsinki, Finland.
38. K. Talke, S. Heidenreich (2014). How to Overcome Pro Change Bias: Incorporating Passive and Active Innovation Resistance in Innovation Decision Models//Journal of Product Innovation Management, 31(5): 894-907.
39. T. Taylor (2008). A sustainability checklist for managers of projects, <http://www.pmforum.org/library/papers/2008/PDFs/Taylor-1-08.pdf>.
40. S. Tufinio, H. Mooi, W. Ravestijn, H. Bakker and M. Boorsma (2013). Sustainability in Project Management//International Journal of Engineering, 11: 91-101.
41. R. Turner, R. Zolin (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames//Project Management Journal, 43(5): 87-99.
42. K. Weick, K. Sutcliffe, D. Obstfeld (2005). Organizing and the process of sensemaking//Organization science, 16 (4): 409-421.
43. J. Zimmerman (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it//NASSP Bulletin, 90 (3): 238-249.

## The study of resistance towards the concept of sustainable development within the innovative economic development

D. S. Zdolnik, student.

K. A. Bagrationi, PhD (Social Psychology), Associate Professor at the Department of Project Management.  
(National Research University Higher School of Economics)

The article investigates the active resistance towards the implementation of environmental innovations in a branch of a large Russian oil and gas company. Within the research, both qualitative and quantitative methods are applied: in-depth interview and author's questionnaire, developed on the basis of the concept of psychological relations by Poznyakov. The types of attitudes toward the concept of sustainable development are detached by the means of cluster analysis. Overall, 161 managers participated in the survey. «Declarative», «positive» and «negative» types of attitudes towards the concept of sustainable development are empirically identified and described.

**Keywords:** sustainable development, resistance to innovations, project management, innovative economic development, social psychology.