

Шернюкова Евгения Борисовна, магистрант,
Новосибирский государственный технический университет
Shernyukova Evgeniya Borisovna,
Novosibirsk State Technical University

**КАК РАБОТАТЬ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА:
ИНСТРУКЦИЯ К ПРИМЕНЕНИЮ
HOW TO HANDLE EMPLOYEE RESISTANCE: A PRACTICAL GUIDE**

Аннотация. Сопротивление персонала – это не каприз, а сигнал. Сигнал того, что руководитель ввел новые задачи нахрапом, без внятного объяснения. Сотрудник испытывает в такой ситуации страх, тревогу или безразличие. В статье указаны основные причины сопротивления персонала и приведена готовая инструкция по снижению сопротивления.

Abstract. Employee resistance is not a caprice, but a signal. A signal that the manager introduced new tasks in a heavy-handed manner, without a clear explanation. In such a situation, the employee experiences fear, anxiety, or indifference. The article outlines the main causes of employee resistance and provides a ready-to-use guide to reducing it.

Ключевые слова: Сопротивление, персонал, обратная связь, управление изменениями.

Keywords: Resistance, employees, feedback, change management.

Введение

Клиент всегда прав. Если клиент возмущается – причина ищется в продукте или процессе. Если же сотрудник недоволен, то причину этого зачастую ищут в нем самом, его могут назвать ленивым или негибким.

Обычно возмущение персонала вызвано внезапными изменениями в стабильном рабочем процессе. Возмущающийся человек обладает следующими признаками: недовольство, раздраженность, настойчивость, озлобленность. Цель такой реакции - показать свое неудовлетворение и несогласие [1].

Согласно модели Кьюблер-Росса (Кривая перемен) [2,3], которую применяют в управлении изменениями, это стадия гнева. Всего в модели 5 стадий - отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие. Сотрудники проходят их при любых организационных изменениях.

Для компании естественная реакция (сопротивление) сотрудников влечет конкретные измеримые потери. Под сопротивлением персонала понимаются различные поступки работников, которые дискредитируют, задерживают или противодействуют переменам в процессе труда [4]. Срываются сроки проектов, растёт число ошибок, ключевые сотрудники уходят к конкурентам. Руководители и топ-менеджеры тратят львиную долю рабочего времени на уговоры и тушение пожаров – вместо того чтобы развивать бизнес. Сопротивление дорого обходится, но является естественной реакцией, поскольку «поведение человека в сфере экономических отношений встроено в систему разнообразных социальных связей, поэтому развитие и реализация человеческого потенциала на уровне организации становится возможным при такой системе HR-менеджмента, которая отвечает современным представлениям о природе экономического субъекта» [5]. Именно поэтому его нельзя подавлять – им нужно управлять. Компании, которые умеют быстро адаптироваться к изменениям, получают дополнительное конкурентное преимущество в современном быстроменяющемся мире.

Часто руководители считают, что они готовы к работе с сопротивлением персонала. В большинстве случаев, к сожалению, это не так. Их готовность обычно имеет два сценария: «переломить» или «уговорить». Но сопротивление не лечится ни давлением, ни уговорами.



Оно снижается только тогда, когда сотрудник перестаёт видеть в переменах хаос и начинает видеть логичную, понятную картину. Для этого руководитель сам должен быть готов к диалогу. Эта инструкция - как раз про такую готовность.

Зная, как работает кривая перемен, вы можете составить план по минимизации негативного влияния изменений и сможете помочь людям быстрее адаптироваться к ним.

Современные исследования в области организационной психологии подчёркивают, что сопротивление изменениям и готовность к ним имеют разные предпосылки и требуют принципиально разных управленческих подходов [6]. Работа с уже возникшим сопротивлением действует по ситуации: руководитель включается, когда недовольство уже проявилось, диагностирует эмоции сотрудников и выстраивает с ними личный диалог. В отличие от этого, формирование готовности к переменам работает на опережение: ещё до запуска нововведений команда заранее информируется, обучается необходимым навыкам, а руководитель формирует ясное и понятное объяснение смысла и пользы предстоящих изменений. Настоящая инструкция сосредоточена именно на первом подходе: она даёт руководителю пошаговый алгоритм действий на случай, если изменения уже начались, а коллектив проходит стадии сопротивления.

Стадия 1 (Отрицание)

Сотрудник

- Работает «по старинке», игнорирует новые инструкции.
- Внутреннее состояние – лёгкая тревога, внешне – спокойствие/отстранённость.

- Эмоции не включились, психика защищается

Руководитель

- Не давить
- Объяснить логику изменений: зачем, почему сейчас, что будет дальше
- Говорить спокойно, терпеливо, повторять
- Привлекать к обсуждению

Стадия 2 (Гнев)

Сотрудник

- Раздражение, злость, озлобленность, настойчивость
- Ищет виноватых
- Чувствует себя обманутым, обесцененным
- Может открыто конфликтовать, саботировать, жаловаться.

Руководитель

- Не отвечать агрессией на агрессию
- Дать выговориться, выслушать
- Не говорить «успокойтесь»
- Не оправдываться
- Не обесценивать страхи, а записывать их

Стадия 3 (Торг)

Сотрудник

- Пытается договориться, внести свои предложения
- Надеется, что изменения можно смягчить или обойти
- Внутреннее состояние: тревога + надежда

Руководитель

- Вступать в переговоры, но не нарушать границ изменений



- Чётко говорить «нет» недопустимым компромиссам, объясняя почему
- Поощрять любые попытки включиться

Стадия 4 (Депрессия)

Сотрудник

- Апатия, усталость, безразличие
- Снижение продуктивности, частые паузы, уход в себя
- Эмоциональное истощение

Руководитель

- Не требовать энтузиазма
- Дать время на передышку
- Показать и похвалить за маленькие победы
- Обеспечить поддержку

Стадия 5 (Принятие)

Сотрудник

- Энергия есть, но без инициативы
- Привыкание
- Интерес
- Возможен обратный откат в депрессию или гнев

Руководитель

- Нельзя расслабляться и убирать руки
- Не контролировать каждый шаг
- Разрешить сотрудникам ворчать
- Не вводить ничего нового хотя бы месяц или два
- Поддерживать обратную связь
- На планерках перейти с вопросов почему? на вопросы как?

Важно отметить, что сотрудники не всегда проходят стадии линейно. Возможен возврат на предыдущий этап, пропуск отдельных фаз или фиксация на одной из них. Диагностика должна носить индивидуальный характер, а действия руководителя – адаптироваться под текущее состояние сотрудника. Модель носит адаптивный характер и требует гибкого применения в зависимости от масштаба изменений и корпоративной культуры [2].

Для повседневной практики руководителя важно учитывать следующее:

- Задача руководителя – не подавлять или игнорировать сопротивление, а диагностировать его стадию (отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие) и адекватно реагировать.

- Последовательное прохождение всех пяти стадий неизбежно при любых организационных изменениях. Попытки «перепрыгнуть» через стадию гнева или депрессии ведут к затяжному скрытому саботажу и росту текучести кадров. Вдумчивое управление на каждом этапе сокращает время адаптации коллектива и снижает прямые экономические потери.

- Два популярных сценария – «переломить» или «угговорить» не решают проблему, а переводят сопротивление в хроническую форму.

- Наиболее уязвимый этап – депрессия; наиболее ответственный – принятие. В состоянии апатии сотрудник не способен к продуктивной деятельности, и стандартные методы мотивации (штрафы, публичные выговоры) бесполезны. После наступления принятия распространённая ошибка руководителя – возврат к жёсткому контролю или немедленное введение следующих нововведений, что провоцирует обратный откат.



Сопротивление персонала организационным изменениям является не препятствием, которое необходимо подавлять, а закономерной психологической реакцией, требующей грамотного управленческого сопровождения. В настоящей работе на основе адаптации модели Кюблер-Росс разработан пошаговый алгоритм диагностики и реагирования на пять ключевых стадий прохождения изменений: отрицание, гнев, торг, депрессия и принятие. Предложенная инструкция позволяет руководителю перейти от ситуативного реагирования на конфликты к системному управлению эмоциональными и поведенческими реакциями команды, сокращая сроки адаптации и минимизируя прямые экономические потери.

Практическая значимость работы заключается в создании универсального инструмента, который может быть интегрирован в системы управления изменениями, программы развития лидерских компетенций и корпоративные стандарты внедрения инноваций. Руководители, применяющие данный алгоритм, получают возможность трансформировать энергию сопротивления в ресурс конструктивной адаптации, обеспечивая устойчивое развитие организации в условиях непрерывной турбулентности.

Список литературы:

1. Чапаева Елена Олеговна Дестабилизирующая функция возмущения // Известия СПбГЭУ. 2010. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/destabiliziruyuschaya-funktsiya-vozmuscheniya> (дата обращения: 26.04.2026).
2. Holdsworth L., Bridgman T. From coping with dying to coping with organizational change: the bricolage of the change curve's evolution // Journal of Organizational Change Management. – 2025. – Vol. 38, № 8. – P. 254–269. – DOI: 10.1108/JOCM-05-2025-0479.
3. Elrod P. D., Tippett D. D. The 'death valley' of change // Journal of Organizational Change Management. – 2002. – Vol. 15, № 3. – P. 273–291. – DOI: 10.1108/09534810210429309.
4. Четверикова Н. А. Сопротивление персонала изменениям как реакция на состояние риска и неопределенности // Вестник ГУУ. – 2018. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soprotivlenie-personala-izmeneniyam-kak-reaktsiya-na-sostoyanie-riska-i-neopredelennosti> (дата обращения: 26.04.2026).
5. Калошина Т. Ю. Ценностные ориентиры корпоративной культуры как инструмент HR-менеджмента / Т. Ю. Калошина, Ю. В. Бельская // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 139-150. – DOI 10.18334/lim.10.1.117242
6. Багратиони К. А. Между сопротивлением изменениям и готовностью к ним: библиометрический анализ // Организационная психология. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 141–166. – DOI: 10.17323/2312-5942-2023-13-4-141-166.

