

Г Л А В А VI

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Многие этапы в жизни каждой из зарождающихся, активно функционирующих и заканчивающих свое существование организаций связаны с различными моментами успешного или неуспешного, активного или пассивного, научно обоснованного или «слепого» внедрения инноваций, или нововведений. Уровень, широта и глубина инноваций, учет внутренних и внешних переменных организации во многом определяют успех нововведений. При этом если внешние переменные успеха часто отражают стабильность либо нестабильность экономической системы или конкретной ситуации, то, поскольку организации представляют собой системы, созданные людьми, внутренние переменные являются результатом решений, принимаемых руководством и сотрудниками организаций.

Существует целая область научных знаний «инноватика» - ее предмет нововведения, и в ней есть большой психологический блок.

Инновационный процесс затрагивает, как правило, цели, структуру, задачи, технологию и человеческие ресурсы организации, которые мы называем внутренними взаимосвязанными переменными, и именно они являются предметом внимания психолога, работающего в области внедрения нововведений в различных организациях.

§ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «ИННОВАЦИЯ»

Инновация - это процесс внедрения нового в различные сферы организационной и общественной деятельности, производства и промышленности. Этот процесс непосредственно связан с научно-технической революцией, которая предполагает существенные изменения в активно развивающихся компаниях каждые 4-5 лет. Причины необходимости нововведений определяются проблемной ситуацией, а именно:

- заказом, приказом;
- снижением качества, эффективности труда в организации и на производстве;
- стремлением к самосовершенствованию;
- новыми обстоятельствами, условиями деятельности, эксплуатации.

В связи с психологическими проблемами внедрения нововведений назовем имена таких отечественных исследователей, как Н. И. Лапин, В. Ф. Галыгин, Е. Т. Гребнев, Ю. Вооглайд, А. И. Приго-жин, Н. А. Ильина, О. С. Советова, зарубежных - К. Девис, Т. Питере, Р. Уотермен, Н. Тичи, М. Деванна.

Что же такое «инновация», или «нововведение»? Это процесс качественного изменения чего-либо, а также результат этого изменения — новшество. Это изменение одного или нескольких элементов социотехнической системы организации, направленное на повышение эффективности ее деятельности и воспринимаемое субъектом усвоения (работником организации, членом трудового коллектива, предприятием в целом) в качестве значимого и нового, например изменение в технологических процессах, кадровой структуре, оплате труда, численности персонала и т. д.

Любое нововведение имеет как технические, так и психологические последствия, и стоит без сомнения согласиться с Р. Л. Кричевским в том, что «традиционно нововведения принято рассматривать как некое безусловно положительное в жизни организации (или общества) событие... А между тем исторический и чисто житейский опыт свидетельствует, что это далеко не так. Отнюдь не все нововведения суть благо для людей, даже если и быть во благо - их предназначение» [1993. С. 119]. В связи с этим становится понятной чрез-

вычайно важная роль социально-психологических факторов при внедрении нововведений. Для психологов это выражается в решении задачи обеспечения «психологического сопровождения» инноваций, которое позволяет с наименьшими потерями преодолеть барьеры нововведений.

Классификаций нововведений по типам довольно много. Нововведения могут быть радикальные и модифицирующие; продуктные, технологические, социальные. Согласно достаточно общей классификации, представленной в работе Н. А. Ильиной [1985], нововведения могут быть:

- предметно-целевыми (направленные на производство и разработку новой продукции). С психологической точки зрения они в наибольшей степени характеризуются ожиданием усложнения работы;

- технико-технологическими (новые средства производства и новые технологии). От такого рода нововведений сотрудники организаций негативного ожидают меньше всего;

- организационно-управленческими (разработка и применение новых организационных структур и методов управления трудовым коллективом);

- социально-экономическими (социальная разработка и применение новых экономических механизмов функционирования предприятия).

Два последних типа нововведений вызывают наибольшее число негативных ожиданий и последствий и чаще всего оканчиваются неудачей, причинами которой могут быть: 1) стремление любой организации к стабильности; 2) неспрогнозированное влияние изменений в одной структуре на изменения в другой; 3) влияние нововведений не только на формальную структуру организации, но и на неформальную, и, как следствие этого, негативный настрой сотрудников по отношению к нововведениям.

Нововведения с выраженным социальным аспектом по сравнению с материально-техническими нововведениями отличаются:

- более тесной связью с конкретными общественными отношениями, деловой культурой. Показано, что одни и те же новшества могут по-разному проявлять себя в различных странах и даже регионах;

- социальные нововведения имеют большую сферу применения, т. к. внедрение новшеств затрагивает и управленческую, экономическую и др. сферы;

—существует сильная зависимость использования новшества от групповых и личных качеств пользователей;

—в социальных нововведениях не столь очевидны и доказательны преимущества, как в случае с техническими нововведениями. Существует сложность с подсчетом их эффективности;

—наличие у социальных нововведений своей цены. Расходы денежных средств могут быть относительно небольшими, но это не означает подлинной дешевизны. «Стрессовые» точки обнаруживаются в социальных нововведениях чаще, чем в технических.

Нововведения любого типа обычно затрагивают значительное количество работников предприятия. В связи с этим выделяются основные ролевые позиции: постановщик проблемы, инноватор, инициатор, разработчик, эксперт, изготовитель, организатор, пользователь. Этот набор ролевых позиций зависит от содержания и масштаба нововведений и полностью встречается очень редко. Обязательными являются две позиции: организатор и пользователь. Некоторые позиции могут совпадать в одном лице. В то же время инновационная позиция и функциональное место работника могут не совпадать. Как правило, основным реализатором инновационного процесса является руководитель предприятия, и его поведение в таком случае отражает стандарты инновационного поведения - стремление быть первым, а значит, и предприимчивым, давать свободу действий творческим, талантливым сотрудникам и поддерживать энтузиастов. Поэтому главное в инновационном поведении руководителей - развитие у сотрудников мотивации инноваторов.

Остановимся на основных этапах процесса нововведений.

I. Инициация нововведения. Она может быть вызвана и внешним или внутренним давлением, и внутренним побуждением, т. е. может отражать внутренние и внешние факторы. Как правило, существует три внешних источника идей: конкуренты, поставщики (материалов и комплектующих изделий) и потребители (например, 67% новой продукции в области производства полупроводников и электроники сделано при участии потребителей). На этом этапе должна быть выявлена потребность организации в нововведении или даже в каком-то определенном его типе. Такого рода аналитическая работа проводится, как правило, руководством организации, причем нередко ее инициатором может явиться кто-то из высших руководителей в ранге, напри-

мер, президента компании или генерального директора производственного объединения. Н. Тичи и М. Деванна называют таких руководителей-новаторов «лидерами реорганизации».

II. Принятие решения о необходимости внедрения нововведения определенного типа. Это следующий шаг, который позволяет взвесить еще раз все «за» и «против», чтобы убедиться, что предлагаемая идея действительно правильная, здоровая и логичная. При этом руководитель для большей уверенности в правоте своего выбора может обратиться к мнению экспертов.

III. Разработка нововведения. Это этап подготовки точного проекта, расчета возможных объективных и субъективных последствий, юридической и экономической проработки нововведения.

IV. Подготовка объекта к нововведению. На этом этапе очень важно найти сторонников инновационной идеи, особенно из числа влиятельных в организации лиц, а также постараться предвосхитить отношение к ней многих других сотрудников, в частности из числа тех, кого могут затронуть предполагаемые новшества. В это время целесообразно провести анализ поведения людей, обладающих ключевым влиянием, выяснить их отношение к переменам. Кроме того, необходимы оценка социальных сетей организации и определение нахождения в них сторонников инновации. Руководитель-инноватор выступает в этом процессе в роли психолога, способного пробудить в людях энтузиазм и зажечь веру в создаваемое. Благоприятный эмоциональный фон значительно усиливает мотивационный эффект. Таким образом, этот этап инновационного процесса заканчивается убеждением членов организации или, по крайней мере, большинства из них в необходимости обращения к определенному типу нововведений.

V. Внедрение нововведения. Вначале оно может быть пробным, а затем и полным. Для успеха внедрения нововведения необходимо учитывать следующий психологический момент - важность группового принятия решений. Посредством групповой дискуссии можно гораздо эффективнее, чем при обычном монологическом обращении к человеку, добиться изменения его установок в требуемом направлении. Кроме того, очень важную роль в инновационном процессе играют эффективные коммуникации. Люди должны знать, что происходит в организации, что их ожидает в будущем, каковы вероятные последствия того или иного новшества. Руководству также полезно знать,

как воспринимаются персоналом предлагаемые новшества, что мешает их успешному внедрению, каковы предложения работников по поводу совершенствования инновационного процесса. Не способствует успешному внедрению нововведения неблагоприятный психологический климат в организации (высокая конфликтность и низкая сплоченность сотрудников, большая текучесть кадров).

VI. Промышленная эксплуатация нововведения. Показано, что наиболее успешно нововведения реализуются в сравнительно небольших организациях (имеются в виду предприятия численностью 500-1000 человек). На этом этапе очень важна следующая психологическая характеристика персонала организации: терпимость к неудачам, вера в возможность преодоления препятствий, возникающих даже на этом, последнем этапе внедрения нововведения. Отметим, что на Западе каждая вторая организационная перестройка не оправдывает возлагавшихся на нее надежд.

§ 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ

На каждом этапе инновационного процесса соответственно можно описать различные социально-психологические явления, которые оказывают либо стимулирующее, либо тормозящее влияние на его ход. Первая группа факторов - это объективные факторы среды. К ним относятся:

1. Масштабы нововведений в отрасли. Они могут стать объективной необходимостью в принятии организацией инновационной политики.

2. Инновационная политика предприятия. Она может быть как интенсивной, так и экстенсивной. Т. Питерс и Р. Уотермен считают, что новаторские компании чрезвычайно изобретательны в непрерывном реагировании на любые изменения в окружающей среде. С изменением среды эти компании тоже изменяются. Помимо этого существует зависимость от предшествующего инновационного опыта организации. Если он был успешным, то, как правило, этот опыт транслируется на будущие организационные преобразования. Существует понятие так называемых «творческих организаций», в которых суще-

ствуется восприимчивость к новому, поддерживается терпимость к «странностям», прорабатываются стимулы к творчеству, проявляется внимание к отдельной творческой личности. Обычно такого рода установка на новшества определяется высшим руководством, которое проявляет так называемую «инновационную ориентированность».

3. Тип и характер производства. Чем сложнее технология производства, тем большие трудности в инновационном процессе испытывают предприятия.

4. Экономическое состояние предприятия. Оно может быть как фактором, сдерживающим инновационный процесс, так и фактором, его ускоряющим.

4. Особенности конкретной среды производства (содержание трудовой деятельности, профессионально-квалификационная структура коллектива и т. д.).

Вторая группа факторов - это субъективные факторы среды. Сюда входят:

1. Пол и возраст. Влияние этих факторов довольно противоречиво. Известно, что женщины более конформны, осторожны, чем мужчины. Но вместе с тем, по последним данным, в Америке женщины занимают около 35% руководящих постов (эта цифра возросла по сравнению с 1972 годом в два раза). Проведенные исследования показали, что женщины продвигаются быстрее в тех областях бизнеса, где старые правила не работают, где нужно изобрести что-то новое, а в традиционных областях женщин-руководителей мало. Например, в такой области, как промышленность телекоммуникаций, женщины способствовали коренному изменению ценностей и взглядов. Считается, что в инновационном процессе женщинам помогают такие личностные качества, как стремление к новому, радикализм, точность и аккуратность, высокая чувствительность. Такие же сложные закономерности проявляются и в оценке фактора возраста в активной инновационной политике. Здесь скорее можно говорить о субъективной значимости нововведений для каждого человека, вне зависимости от возраста.

Тем не менее в исследовании О. С. Советовой (1997) показано, что максимальные инновационные установки имеют люди в возрасте 25-29 лет, радикально-инновационные выше в возрасте 30-39 лет, консервативно обобщенные установки преобладают в возрасте 50—59 лет.

2. Личностные качества. К качествам, способствующим реализации инновационного процесса, относят склонность к риску, заинтересованность в служебном росте, высокий профессионализм, личностную сопричастность, установку на нововведения. Инноваторы - это люди с высокой способностью к социальной адаптации, готовые к сотрудничеству, коммуникабельные: бодрые, активные, легко воспринимающие жизнь, склонные к непостоянству, независимые, игнорирующие социальные условности, агрессивно отстаивающие свои права, невосприимчивые к угрозе, имеющие тягу к риску, не всегда проницательные, склонные к эксперименту, гибкие, легко приспосабливающиеся к неудобствам и изменениям, не доверяющие авторитетам (портрет составлен при помощи опросника Р. Кеттелла О. С. Советовой, 1997). Инноваторы в большей степени чувствуют ответственность за удачу, а не за неудачу, они обладают высоким интеллектуальным потенциалом, критичным отношением к действительности, устремленностью на поиски альтернатив, творческой, интернальностью и активностью личности. Поэтому носители этих качеств часто оказываются в противоречии со средой.

Независимо от типа культуры доля индивидов с набором таких инновационных качеств составляет 5-7% населения (П. Н. Шихирев, 1999), т. о. Россия обладает как минимум 2-3 миллионами потенциальных инноваторов.

Если подробнее остановиться на социально-психологических установках по отношению к нововведениям, то исходя из соотношения в них трех компонентов (готовность к нововведениям — мотивационный компонент; готовность к новым условиям жизнедеятельности (знания, умения, навыки, опыт) - когнитивный компонент; и реальная активность (действия, поступки-поведенческий компонент), А. Л. Журавлев (1993) дает классификацию социально-экономических типов личности. Выделяется 9 типов личности в зависимости от установки к нововведениям:

- «активные реформаторы» (желают, умеют работать и активно действуют);
- «пассивные реформаторы» (желают, умеют, но не действуют);
- «пассивно-положительные» (желают, не умеют, не действуют);
- «преодолевающие себя» (умеют и действуют, но не желают изменений);

- «неэффективные» (желают и действуют, но не умеют);
- «выжидающие» (умеют, но не желают и не действуют);
- «слепые исполнители» (выраженного желания нет, не умеют, но действуют в направлении изменений с помощью других);
- «пассивные противники» (не желают, не умеют, не действуют);
- «активные противники» (не желают, не умеют, действуют против изменений).

Как указывает автор классификации, сами эти типы достаточно подвижны и их соотношение в коллективах может меняться очень быстро.

3. Квалификация, стаж работы и образование. Эти факторы чрезвычайно важны для успешного функционирования в менеджерской деятельности и для принятия инновационных решений. Очевидно, что прогрессивный руководитель должен владеть разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, а также иностранными языками. Наиболее активны в инновационном процессе люди с высоким уровнем образования.

При этом новички охотнее принимают нововведение, чем работники со стажем.

Перечисленные выше характеристики касались в основном личностных особенностей инициаторов и реализаторов инновационного процесса, а в этой роли чаще всего выступают, как уже говорилось, руководители. Что же касается характеристик персонала (исполнителей), то, по мнению Р. Л. Кричевского, для успешного проведения инновационной политики важны:

1) образовательный уровень работников (чем он выше, тем легче воспринимается новшество, успешнее идет процесс подготовки кадров);

2) информационные контакты и осведомленность людей (т. е. получение ими адекватной информации о нововведении);

3) мотивация к нововведению (предполагается, что она является реакцией на инновационное поведение руководителей и инициаторов новшества, реакцией на соответствующее стимулирование и т. д.);

4) субъективное отношение, связанное с «потерями» и «приобретениями» человека (изменение должности, заработной платы, режима и организации работы, влияние на здоровье), которое имеет большой диапазон различных оттенков от безоговорочного принятия нововведения до активного сопротивления ему.

В исследовании Н. А. Ильиной [1985] показано, что конкретное отношение работников к нововведению традиционно складывается из трех компонентов - познавательного, эмоционального и поведенческого. Ею выделены пять типов отношения к нововведениям: активно-положительное, пассивно-положительное, нейтральное, пассивно-отрицательное, активно-отрицательное.

Для успешного внедрения нововведений крайне важно знать преимущественную установку персонала на нововведение, что дает возможность прогнозировать поддержку или отвержение планируемой инновации. Формирование положительных установок во многом зависит от усилий инициаторов и организаторов новшеств и определяет особенности и сроки вторичной адаптации сотрудников в организации.

§ 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ БАРЬЕР ПО ОТНОШЕНИЮ К НОВОВВЕДЕНИЯМ

Важным психологическим моментом, способным затормозить инновационный процесс, а в некоторых случаях и вообще остановить его, является неприятие инноваций, которое получило название психологического барьера по отношению к нововведениям. Это сопротивление переменам, создателем и «носителем» которого является сам человек. Это состояние, мешающее протеканию процессов адаптации человека к новой среде, связанное с ситуацией и личностными особенностями. Оно связано с генетическим и психологическим складом личности, с природным стремлением людей и групп к сохранению стабильности, с предпочтением «знакомого» «незнакомому», с жизненными стереотипами, побуждающими к осторожности и опасениям.

Психологический барьер является развивающимся образованием. Его параметры изменяются на разных этапах нововведений, зависят от типа организаций, различны у разных категорий работников. Как правило, барьер выше на этапе внедрения нововведений, а также на первой очереди нововведений, на этапе же развития нововведений психологический барьер снижается. Таким образом, барьер по отношению к нововведениям необходимо исследовать в каждом конкретном случае.

Согласно точке зрения К. Девиса, причины сопротивления персонала организационным нововведениям могут быть тройкого характера: экономические, личностные и социальные.

К числу экономических К. Девис относит: а) боязнь безработицы; б) боязнь сокращения продолжительности рабочего дня и, как следствие этого, заработка; в) боязнь снижения социального статуса и основной заработной платы; г) боязнь интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты. То есть основным здесь является боязнь потери (полной или частичной) в заработке, что формирует у работника весьма стойкую антиинновационную установку.

Причинами личностного характера считаются следующие:

а) восприятие критики личных методов работы как обиды; б) боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость; в) уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости как участника трудового процесса; г) нежелание расходовать силы на переобучение; д) боязнь роста интенсивности труда; е) страх перед неопределенностью, обусловленной непониманием сути и последствий нововведений.

В числе социальных причин называются следующие: а) нежелание приспособиваться к новому социально-психологическому климату в коллективе; б) стремление сохранить привычные социальные связи; в) боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой; г) неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения; д) недовольство слабостью личного участия и незначительностью своей роли при внедрении нововведений; е) уверенность в том, что любые новшества выгодны компании, а не работнику, его товарищам по работе или обществу.

По мнению Р. Л. Кричевского, такая классификация фиксирует антиинновационные барьеры со стороны работников в условиях высокоэффективной экономической системы, а в отечественных организациях часто имеют место и «доморощенные» причины. А. И. При-гожин считает, что такими причинами, имеющими социально- психологическую окраску, являются: ориентация многих наших работников не на достижения, а скорее на избегание неудачи; боязнь риска,

непредвиденных трудностей; низкий уровень притязаний; установка типа «проще купить за границей», являющаяся следствием неверия в отечественную технику.

Для того чтобы нововведение было успешным, при его внедрении, по мнению Н. А. Ильиной, необходимо учитывать следующие моменты:

1.Руководитель и члены коллектива должны четко представлять себе, что и когда будет произведено. Должен быть проведен коллективный анализ возможных вариантов нововведения, сформирован поэтапный план внедрения, а также четко представлены их последствия (например, разделение труда, оплата, расстановка и подчиненность кадров и т. д.).

2.Должна быть проведена оценка степени готовности коллектива к изменениям и участию в инновациях. Как известно, к успеху ведет хороший социально-психологический климат в коллективе. Столь же важна информация о спектре неудовлетворенности работников основными условиями их деятельности. Таким образом, важен диагноз потенциала внедрения нового в коллективе — диагноз подготовленности коллектива предприятия. В социально-психологическом плане это выражается в сотрудничестве подразделений, единстве целей в коллективе, уровне развития микроколлективов, понимании недостатков старой организационной структуры, положительной установке на новые функции и статус, опыте адаптации к новым условиям.

3.Должны соблюдаться условия поэтапности реорганизации. Это снижает риск и потенциальную отторгаемость нововведений.

4.Способствует нововведениям поддержка реорганизации «ключевыми» людьми организации, а также привлечение к этому неформальных лидеров.

5.К успеху ведет широкое привлечение персонала, работающего во всех подразделениях организации. Действительно, если человек внес свой вклад в организационную перестройку, он становится ее сторонником и защитником. Особенно тщательно необходимо работать с людьми тех подразделений, где готовится реорганизация. При этом нет необходимости задействовать в этом процессе всех без исключения членов коллектива, так как столь широкий подход ведет к размыванию личной ответственности.

6.Необходимым условием является информированность коллектива о подготовке и реализации нововведения, особенно при организации управленческих нововведений. Отрывочные сведения быстро приобретают форму слухов. Таким образом, чем больше вопросов будет решено на подготовительной стадии, тем успешнее будет проведена реорганизация.

7.При планировании нововведений необходимо и планирование риска. Риск - это действие в ситуации неопределенности, непредвиденности. Риск — это затрата усилий и средств при неопределенном соотношении выигрыша и потерь. Это проблема прежде всего социальная, даже при технических нововведениях. Для конкретного человека, в особенности руководителя, это взятие на себя ответственности за его осуществление. Склонность к риску представляет собой довольно устойчивую характеристику индивида и связана с такими личностными чертами, как импульсивность, независимость, стремление к успеху, склонность к доминированию. На рисковое поведение оказывает влияние также и культура и социальные условия.

Люди, уверенные в себе, чаще идут на риск, т. к. не боятся «потерять лицо» при проигрыше. Практика показывает, что успешные предприниматели рискуют умеренно.

Антиподом риска являются гарантии. Выделяют гарантии достижения (рассчитаны на успех) и гарантии компенсации (рассчитаны на неудачу).

Как уже отмечалось, риск при внедрении организационных нововведений составляет около 50%.

В период внедрения нововведений в большинстве коллективов имеют место улучшение взаимоотношений работников по горизонтали, снижение конфликтности, рост внутригрупповой сплоченности, т. е. в сфере взаимоотношений проявляется своеобразная компенсация общей напряженности. Однако следует помнить, что все это происходит в ближайшем окружении, в неофициальных подгруппах. При этом может активизироваться межгрупповое взаимодействие, связанное с межгрупповой оппозицией и конфронтацией отдельных групп, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реорганизации. Таким образом, ситуация нововведения выявляет структуру группы и активизирует происходящие в ней процессы. В этот период взаимоотношения между подчиненными и руководством могут ухудшиться, увели-

чивается конфликтность по вертикали, снижается авторитетность руководства. В ситуации нововведения руководитель воспринимается, скорее, не как человек, а как представитель организации, как обезличенный функционер, на него возлагается вся ответственность за результаты и трудности нововведений. Критичность же в коллективе повышается не только по отношению к руководителю, но и ко всем аспектам социально-производственной ситуации. Установка по отношению к нововведению более положительна, если оно внедряется «изнутри», а не «сверху». Эти данные о социально-психологических последствиях внедрения нововведений подтверждаются большим статистическим материалом, собранным Н. А. Ильиной на крупнейшем научно-производственном объединении нашей страны «Светлана».

Проблема инноваций была затронута нами в силу ее чрезвычайной актуальности на современном этапе общественного развития, а неучет социально-психологических факторов в любом виде реорганизации влечет за собой существенные потери как для инициаторов, так и для организаторов и пользователей нововведений. Эффективно работающая организация - это организация, руководство и коллектив которой понимают необходимость систематических новаций, но при этом в полной мере предвидят социально-психологические последствия этих процессов, могут прогнозировать и управлять ими, т. е. планирует организационное развитие. Эффективно работающая организация - это организация, способная к инновационному риску, руководство которой может принимать решения в условиях неопределенности, когда не всегда можно оценить вероятность потенциальных результатов. Известно, что наибольшей неопределенностью обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Именно в этих областях нам и видится возможность применения имеющихся знаний о социально-психологических аспектах нововведений.

В ходе подготовки, внедрения нововведения и пользования им достаточно часто возникают противоречивые ситуации, которые несут в себе элементы конфликтов, повышающих всплеск тревожности (Крамник, 1995). Для того чтобы инновационный процесс был успе-

шен, для социально-психологического «сопровождения» такого рода работ необходимы знания о сущности, видах и способах разрешения конфликтов в организациях. Именно к этой теме мы и перейдем в следующей главе.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные этапы процесса нововведений?
2. Какие субъективные факторы, влияющие на эффективность внедрения нововведений, Вы можете назвать?
3. Что является содержанием так называемого психологического барьера по отношению к нововведениям?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Завьялова Е. К., Посохова С. Т. Психология предпринимательства. СПб., 1997.

Ильина Н. А. Отношение к нововведениям в производственном коллективе: Автореф. канд. дис. Л., 1985.

Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель. М., 1993.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.

Практикум по психологии профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб., 2000.

Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями. СПб., 1999.

Советова О. С. Инновации: теория и практика. СПб., 1997.