



Диагностициране на обхвата на съпротивата и възприятието на човешкия фактор срещу организационна промяна

д-р Ивайло Стоянов,
СА “Д. А. Ценов” – Свищов,
катедра “Мениджмънт”

Въведение

През последните години промяната се наложи, като неизменен феномен в дейността на съвременните организации. Тя е резултат на глобалните изменения в икономиката и приспособяването на пазарните субекти към тенденциите в бизнеса. Мениджърите са изправени пред различни предизвикателства, което налага да предприемат адекватни действия, съобразно наличните ресурси и времето за реакция към промените.

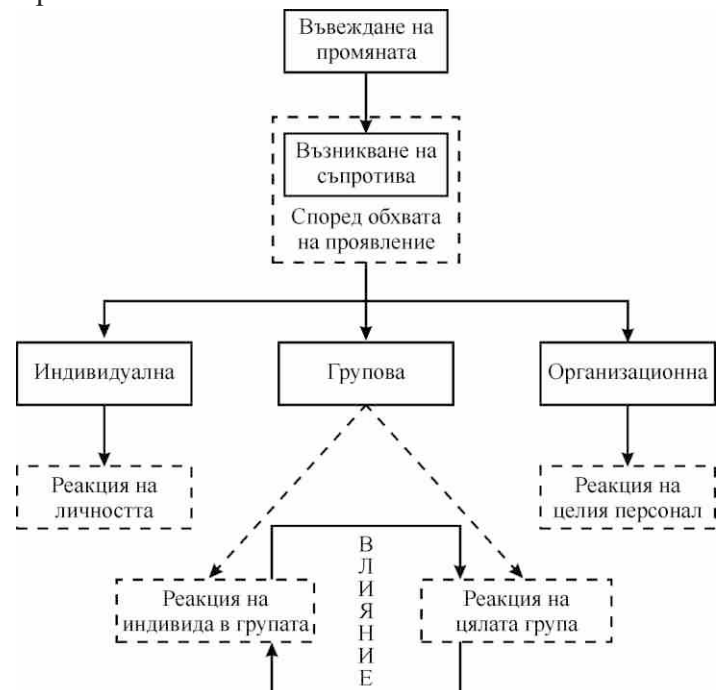
Човешкият фактор се оказва най-важният компонент при стартиране на инициативи за организационни изменения. Той може да бъде от изключително значение за успеха на промените, но и пречка за ефективното им изпълнение. Когато хората са негативно настроени към промените, възниква съпротива, която изисква адекватно управление. Мениджърите в организацията трябва да съумеят да я овладеят или елиминират, иначе се нарушава

устойчивото развитие на организацията, влошава се социалния климат и се създават предпоставки за конфликти и интриги. Следствието от това е провал на промяната, незадоволителни резултати и пропуснати ползи.

Изложение

1. Съпротива според обхвата на проявление

Този критерий диференцира съпротивата на три равнища – *индивидуална, груповая и организационна*¹. Същата е показана на Фиг. 1. Тази съпротива засяга идентичността на човека, поведението му в група и реакцията му в организационна среда. Съпротивата се пречупва през призмата на личностната нагласа на кадрите, влиянието на групата върху индивида (също и обратния вариант), както и предпоставките за осъществяване на промяната.



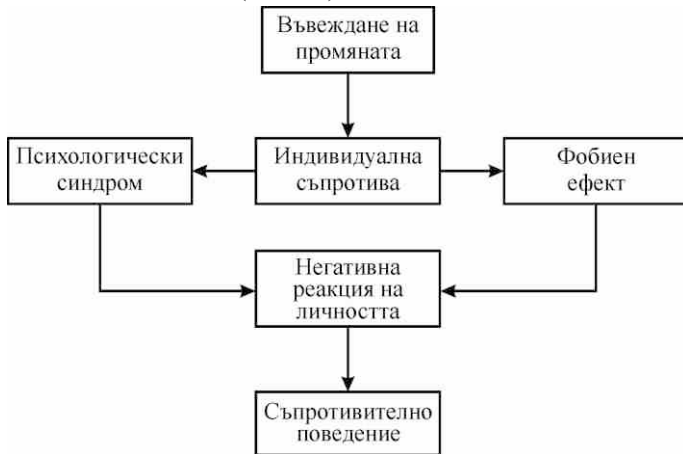
Фиг. 1. Съпротива на кадрите според обхвата на проявление

Индивидуалната съпротива засяга реакцията на човека към заобикалящата го среда. Поведението му се определя от неговата идентичност и възприятия. Често те са отрицателни, тъй като човекът се страхува от промените, които имат негативно отражение върху кариерното му развитие. От психологическа гледна точка, това е защитна реакция на организма към загадъчното или мистериозното. Факторите имат отношение към очакването на индивида да се реализира

¹ **Agycs, C.** Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. // Journal of Business Ethics, 1997, Vol. 16, pp. 917-931; **Burke, W.** Organization Change: Theory and Practice, 3rd Edition. Sage Publishing, 2010, pp. 284-285; **Denrell, J., March, J.** Adaptation as information restriction: The hot stove effect, pp. 116-146 (p. 119). In J. March (Ed.) Explorations in Organizations. Stanford Business Books Publishing, 2008; **Griffin, R., Moorhead, G.** Organization Behavior: Managing People and Organizations, 9th Edition. South-Western Publishing, 2009, pp. 513-517; **Watson, G.** Resistance to change, pp. 488-498. In W. Bennis, K. Benne, R. Chin (Eds.), The Planning of Change, 2nd Edition. Holt, Reinhart and Winston Publishing, 1969.



професионално. Поради страха от промяната, хората не предприемат нищо, което застрашава техния просперитет. Във фазите на промяната, те изпитват безпокойство не само в личен, но и в професионален план. Индивидуалната съпротива на кадрите срещу организационната промяна може да се представи по следният начин (Фиг. 2.):



Фиг. 2. Индивидуална съпротива на кадрите срещу организационна промяна

В основата на съпротивата на кадрите е психологически синдром и фобиен ефект от промяната. Поведението им се определя от

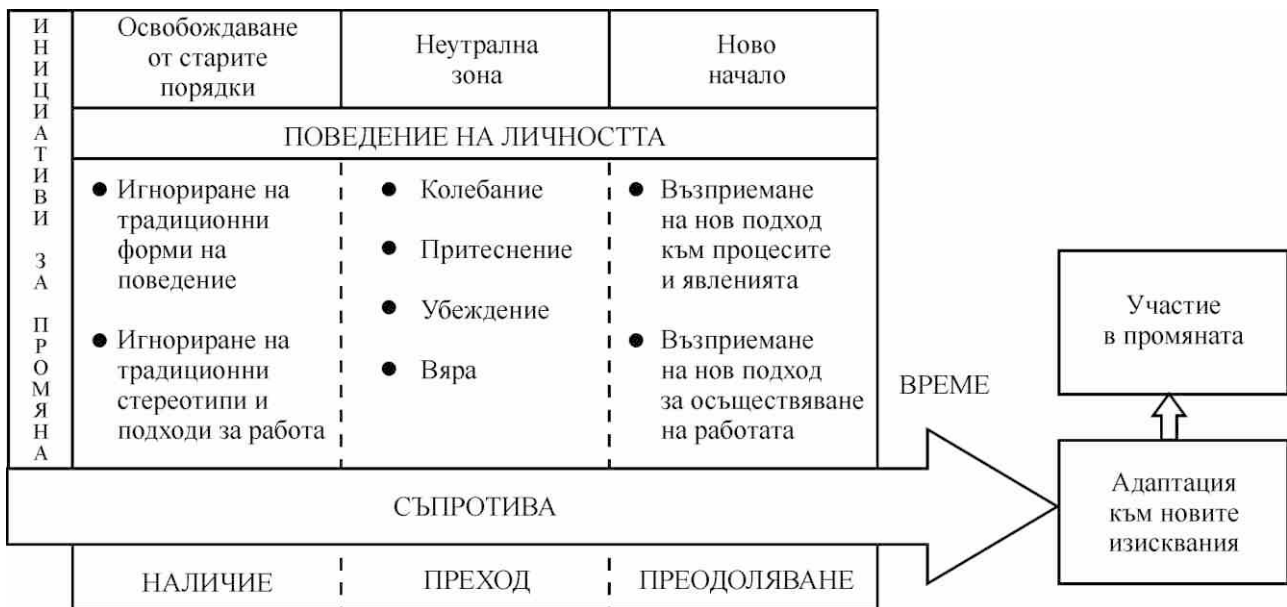
обстоятелства, които са вътрешноприсъщи за всеки човек. В общия случай, те са следните:

1. Хората се съпротивляват поради липса на информация за ролята им в промяната.
2. Хората се съпротивляват, тъй като промяната може да засегне мястото им в организационната йерархия. Колкото по-високо е йерархичното равнище, толкова по-силна е съпротивата на човека.
3. Хората се съпротивляват, тъй като не желаят да променят изградени навици и манталитет на работа.

Всеки човек има различна нагласа, която определя поведението му на работното място. Преходът, от едно състояние към друго (посъвършено), изисква усилия и компетенции. Една част от хората не притежават качества и трудно се адаптират към промените. Други се вметват в рамките на тези изисквания, но не искат да променят статуквото. Каквато и да е причината, хората се страхуват от промяната и отказват да *възприемат други разбирания и приоритети*.

W. Bridges² изследва съпротивата на кадрите и предлага *три фази, които ще им помогнат да се адаптират към промените*. Те са следните (Фиг. 3.):

- освобождаване от старите порядки;
- неутрална зона;
- ново начало.



Фиг. 3. Преходни фази за елиминиране на съпротивата на кадрите срещу организационна промяна (по Bridges)

² **Bridges, W.** Transitions: Making Sense of Life's Changes, 3rd Edition. Da Capo Press Publishing, 2009, pp. 4-5.



1. Освобождение от старите порядки.

Хората разчупват стереотипа на конвенционалните процеси като се абстрахират от тяхното значение. Игнорират мисловните модели, традиционно ангажирали тяхното съзнание.

2. *Неутрална зона.* Това е фазата при която човека пренебрегва старите подходи за изпълнение на работата и възприема новия им еквивалент. Често обаче мисли за това, което е извършвал преди, без да осъзнава задълженията си в хода на промяната.

3. *Ново начало.* Свързано е с промяна в поведението на личността. Хората започват да мислят по различен начин. Това ще им помогне, по-бързо да се адаптират към промяната и да придобият компетенции, типични за новите условия на работа.

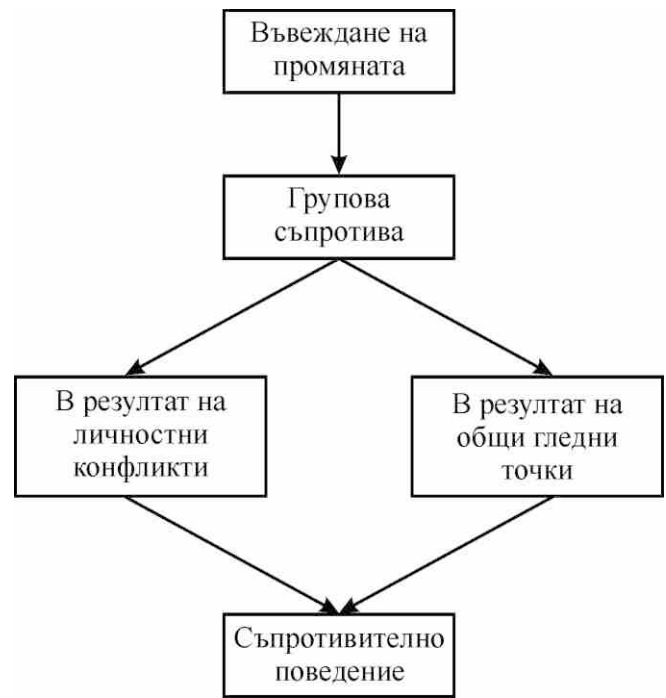
Фазите имат отношение към психологията на индивида и реакцията му към околната среда. Хората не реагират идентично на етапите на организационната промяна. Те не са общовалидни, тъй като всеки човек може да подходи различно към ситуацията, да приеме или отхвърли промяната в която и да било от трите фази. Както отбелязва Bridges, *“преходът, от една фаза към друга е сложен процес, защото хората променят действията си, от традиционен към нов стереотип на работа”*³. Съпротивителното им поведение е обяснимо, но се изискват усилия, за да бъде елиминирано. Преходът *“завършва с край на нещо старо и започва с ново начало”*.

Индивидуалната съпротива се поражда от психологическото състояние на човека и неговата реакция към явления и обекти, които застрашават интересите му в хода на промяната. Те могат да бъдат предпоставка за негативното му отношение към нея.

Груповата съпротива е с по-широк обхват. Междупersonното отношение засяга конкретно подразделение или се проявява на групово равнище. Процесът може да има двойко значение. Първо, когато има конфликти в групата или хората се съпротивляват под внушение на останалите ѝ членове. Второ, групата може да оказва обща съпротива и да не желае да се приспособява към промяната. В пряка връзка с този процес са:

- *групова съпротива в резултат на личностни конфликти;*
- *групова съпротива в резултат на общи гледни точки.*

Казаното може да се представи по следният начин (Фиг. 4.):



Фиг. 4. Групова съпротива на кадрите срещу организационна промяна

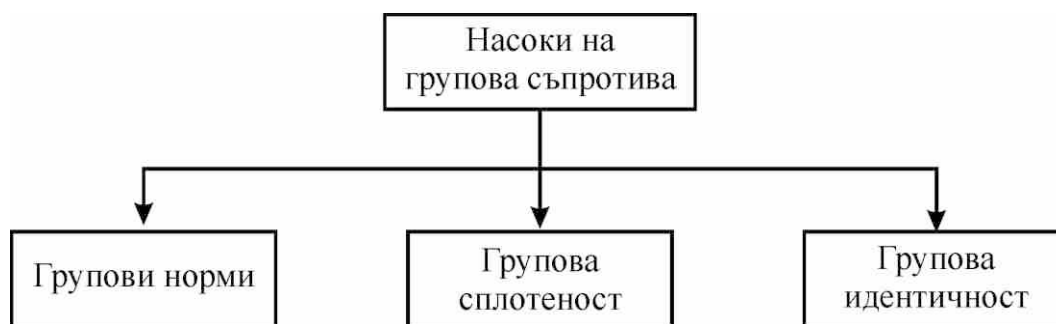
От фигурата е видно, че съпротивата срещу промяната, възниква от конфликтни ситуации, на базата на социалните отношения в групата. Липсата на ясна представа за промяната и интерпретациите към нея, поставят членовете на групата в деликатна ситуация. При подобна обстановка се създават условия за манипулиране поведението на личността и интриги. Хората се настройват един срещу друг, а инициативите за промяна остават на заден план. Всеки в групата се стреми да постигне целите си. Без конструктивен диалог, хората работят самостоятелно и съзнателно или несъзнателно оказват съпротива.

Съпротивата се поражда от общите гледни точки на членовете на групата, а поведението на хората възниква от груповото недоволство. Груповата съпротива се проявява, когато една личност се ръководи от действието на други личности, или обратното. Това обаче, не винаги е така, тъй като екипът се стреми към общи цели. Независимо от типа на груповата съпротива, тя е негативен фактор за осъществяване на организационната промяна и намира отражение в следните насоки⁴(Фиг. 5.):

- групови норми;
- групова сплотеност;
- групова идентичност.

³ Пак там, р. 5

⁴ **Rashid, A., Archer, M.** Organizational Behavior. Methuen Publishing, 1983, pp. 96-103.



Фиг. 5. Насоки на групова съпротива срещу организационна промяна

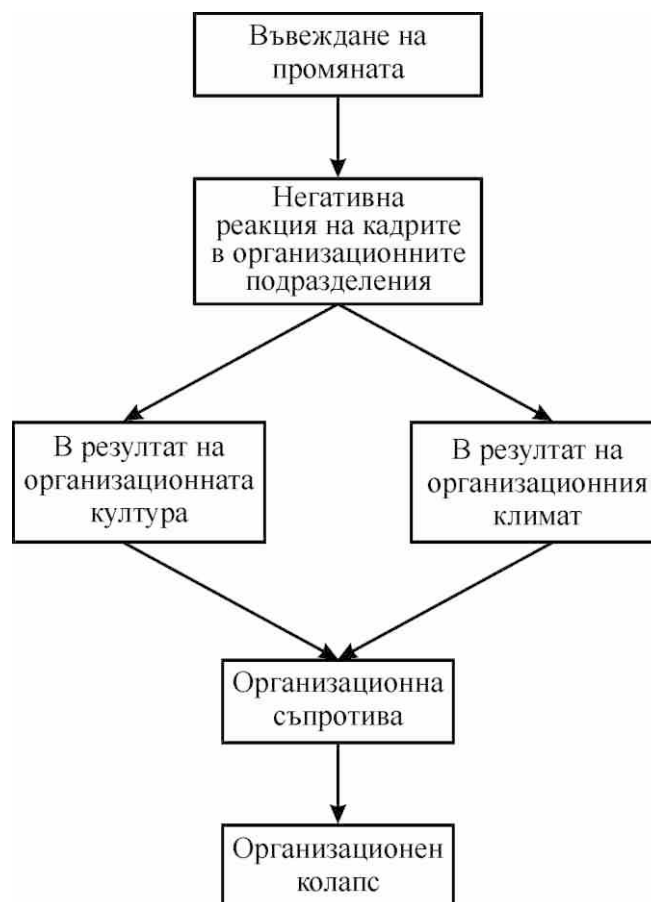
1. *Групови норми.* Съпротивата възниква, когато членовете на групата трябва да извършват нови за тях инициативи. Ролевото моделиране, също влияе на съпротивителното поведение на хората, тъй като се променят статута и социалните отношения между кадрите в групата.

2. *Групова сплотеност.* Съпротивата възниква от желанието на хората да съхранят числеността на групата, правата с които разполагат или да запазят стереотипа на работа.

3. *Групова идентичност.* Съпротивата възниква от консервативния начин на възприемане на промяната. Хората вземат решения споделяйки информация. Проблемът се поражда, когато някои от членовете на групата се противопостави на общото мнение. Тогава възникват вътрешни противоречия, които отчуждават хората от промяната и водят до конфликти.

Груповата съпротива създава негативен ефект от промяната. Ръководството трябва да предприеме мерки за ограничаване на съпротивителното поведение на кадрите в групата и да намали лобитата в нея. Това ще бъде гаранция за успеха на промяната и адаптиране на хората към новите изисквания на работния процес.

При организационната съпротива реакцията на кадрите обхваща цялостната структура на организацията. Това рефлектира на нейния потенциал, тъй като съпротивителното поведение, възниква от негативното отношение на хората към организационната култура и климат (Фиг. 6.). Организационната съпротива намалява шанса за успеха на промяната. Когато хората реагират негативно на нея, това се отразява на дейността на организацията, която не може да откликне на изискванията на промените. Организационната култура и климат не съответстват на представата на хората за промяната. Кадрите са негативно настроени и неудовлетворени от работата, която осъществяват.



Фиг. 6. Организационна съпротива при промяна

Ако организационната култура не може да активизира дейността на хората, реакцията им ще бъде негативна, а промените няма да се реализират. Засягат се обстоятелства като:

- формалните и неформалните процеси в организацията⁵;
- личните възприятия на хората;
- нормите на поведение;

⁵ **Каменов, К.** Neformalnite istini i formalnite dadenosti pri realizaciata na upravlenskia process. "Abagar", 2011.



- други.

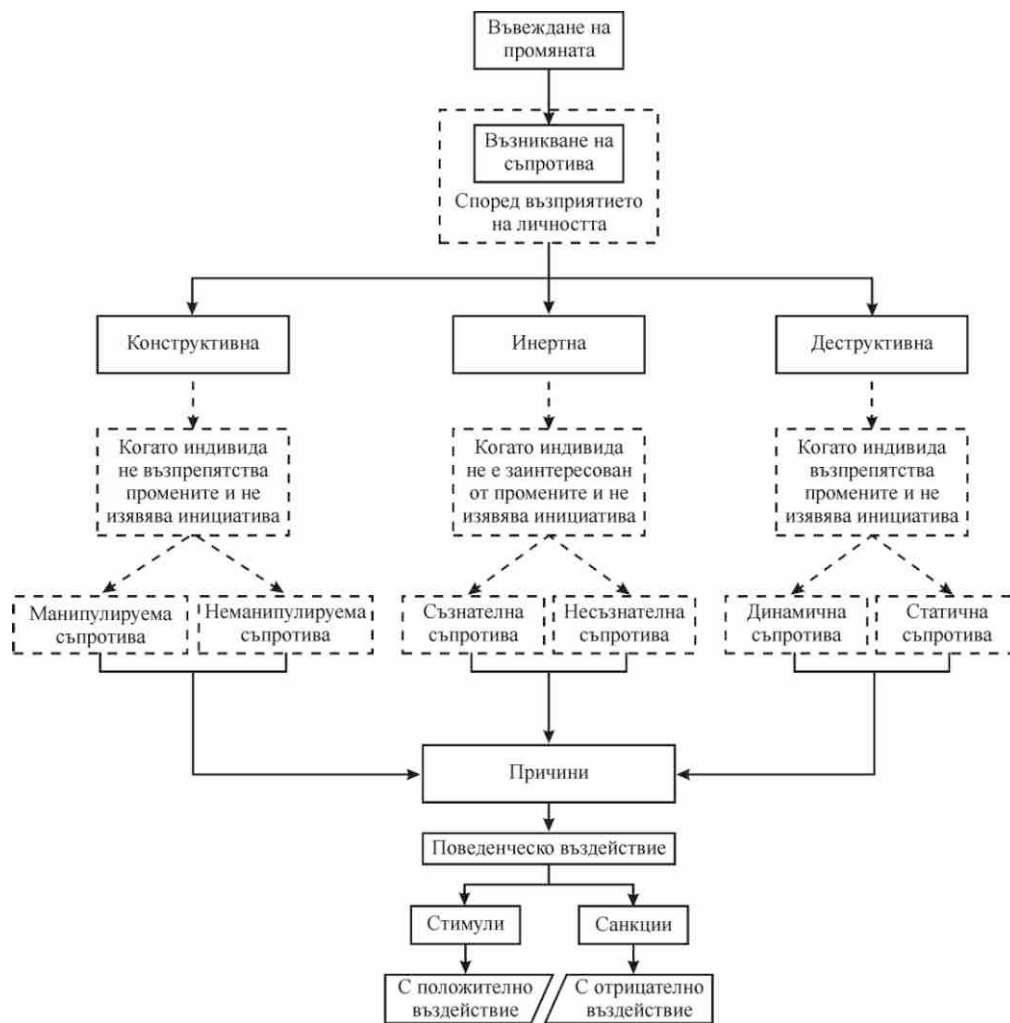
Ето защо, организационния климат определя и поведението на човешкия фактор в хода на промяната, тъй като се формират “вътрешните правила” на работния процес. От възприемането им ще зависи и успеха на промяната.

Когато хората не са убедени в промените е налице съпротива, водеща до организационен колапс. Той ще наруши равновесието в системата и нейната ефективност. Ако не се предприемат мерки за овладяване или елиминиране на съпротивителното поведение на кадрите, организацията ще фалира или ще загуби клиенти и пазарни позиции.

2. Съпротива според възприятието на човешкия фактор

Според този критерий съпротивата се проявява на три равнища, които имат отношение към личността да реагира в една или друга ситуация. Тази съпротива е *конструктивна, инертна и деструктивна*.⁶ (Фиг. 7.).

Когато човек се чувства удовлетворен от организационната промяна, той е склонен да съдейства за нейната реализация. Възможна е обаче ситуация при която личността да няма интерес (съзнателен или несъзнателен). Когато хората не са съпричастни с промените, те им се противопоставят.



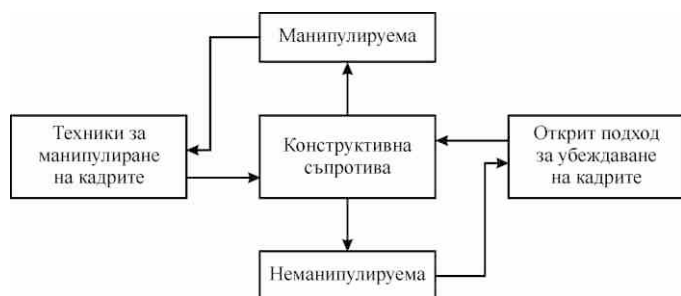
Фиг. 7. Съпротива според възприятието на човешкия фактор срещу организационна промяна

⁶ Boddy, D. Management: An Introduction. Financial Times Publishing, 2002, pp. 344-345; Caruth, J., Middlebrook, B., Rachel, F. Overcoming resistance to change. // Advanced Management Journal, 1985, Vol. 50, pp. 23-27; de Jager, P., Resistance to change: A new view of an old problem. // The Futurist, 2001, Vol. 35, pp. 24-27; Greiner, L., Patterns of organizational change. // Harvard Business Review, 1967, Vol. 45, pp. 119-130; Hultman, K. Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change in Your Organization. Davies-Black Publishing, 1998, p. 102; Kegan, R., Lahey, L. The real reason people won't change, pp. 37-58. In. Harvard Business Review on Culture and Change. HBSP Publishing, 2002; Petrini, C., Hultman, K. Scaling the wall of resistance. // Training and Development Journal, 1995, Vol. 49, pp. 15-18; Recardo, R. Overcoming resistance to change. // National Productivity Review, 1995, Vol. 14, pp. 5-12.



Конструктивната съпротива не е опасна за промените, тъй като човека е податлив на убеждаване. Тя се манипулира от ръководството. Мениджърите установяват, по какъв начин хората възприемат промяната и какви са техните очаквания. Индивидът участва в промените, когато е налице (Фиг. 8.):

- манипулируема съпротива;
- неманипулируема съпротива.



Фиг. 8. Белези на конструктивна съпротива при организационна промяна

1. **Манипулируема съпротива.** Прилага се, когато хората трябва да бъдат убедени в ползите от промяната. Чрез техники на манипулиране, мениджърите лансират идеята на промяната и активно съдействат за нейната реализация.

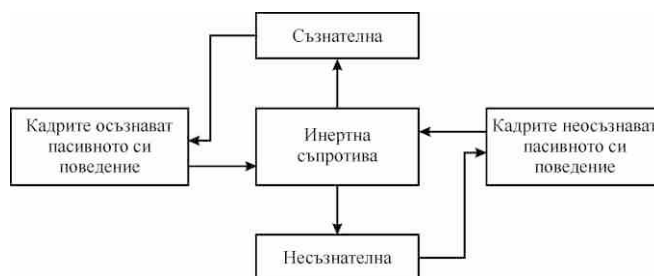
2. **Неманипулируема съпротива.** При нея членовете на екипа са склонни да участват в промяната, но им липсва рутина. Ръководството подхожда открито, навреме ги информира за промените и създава предпоставки за ефективното им осъществяване. Тези сътрудници имат ключова роля за овладяване или елиминиране на общата съпротива, тъй като агитират останалите кадри за успеха на промяната.

Причините за участието на хората в промяната са различни. Те зависят от манталитета и мястото, което заемат в организационната йерархия. Някои от тях се стремят към лична изгода от промените като изявяват претенции за статуса си. При ясни и убедителни доводи на ръководството, тези кадри ще изпълняват възложените им задачи и навярно няма да се съпротивляват срещу промените.

Инертната съпротива отразява пренебрежението на кадрите и тяхното бездействие към промяната. Липсват амбиции и желание за професионално развитие, а хората са безразлични към промените. Те са авантюристи или са демотивирани да участват в програми и

проекти за развитие на организацията. Причините могат да бъдат от психологически характер (депресия, чувство на малоценност, отчаяние, стрес, травмираност и пр.) или да засягат социалния статус на човека, самочувствието, финансовите му изисквания и др. Този тип съпротива се проявява в две форми (Фиг. 9.):

- съзнателна съпротива;
- несъзнателна съпротива.



Фиг. 9. Белези на инертна съпротива при организационна промяна

1. **Съзнателна съпротива.** Апатията на човека се дължи на преднамерената му реакция срещу промените. Хората осъзнават пасивното си поведение, без да се интересуват от последствията, които могат да възникнат. Обикновено това са кадри, които не желаят да се адаптират към промяната.

2. **Несъзнателна съпротива.** Възниква от несъзнателното поведение на хората. Поради липсата на информация или стереотип на работата, кадрите ще изпълняват мероприятия, които не съответстват на промените. Поведението им е рутинно, без да допринася или да възпрепятства за успеха на промяната.

При инертната съпротива, хората не се интересуват от целите на промяната. Пасивното им поведение може да бъде в резултат на целенасочени или спонтанни действия. Каквато и да е причината, кадрите не оказват съдействие на ръководството да реализира промяната. Независимо, че съпротивата не води до умишлен саботаж, наличието ѝ е пречка за постигане на съвършенство при изменение на организационните процеси.

Деструктивната съпротива е разрушителна, тъй като хората съзнателно саботират промяната. Това са личности, които нямат интерес от промените. Последните могат да навредят на професионалното им развитие или да засегнат техния имидж. Проблемът е, че



тази съпротива е негативна и се проявява под различни форми, а именно (Фиг. 10.):

- динамична съпротива;
- статична съпротива.



Фиг. 10. Белези на деструктивна съпротива при организационна промяна

1. *Динамична съпротива.* При нея хората са саботьори, които открито се противопоставят срещу промените. Това е процес при който целенасочено се пренебрегват указанията на ръководството. Кадрите действат самоволно и не желаят да се приспособяват към новите изисквания на работния процес.

2. *Статична съпротива.* При нея хората протестират негласно срещу промените. Кадрите, които не изразяват емоционалното си поведение, го правят задкулисно. Визуално не показват признаци на възмущение или гняв. В личен и професионален план изпитват страх и паника от промяната. Често заговорничат и внушават деструктивни идеи на приятели и колеги.

Деструктивната съпротива е проблем за ръководството, тъй като хората саботират промените. За преодоляването ѝ трябва да се предприемат действия за поведенческо въздействие на кадрите. Стратегиите на мениджърите ще зависят от типовете съпротива и пораждащите ги причини. Начините за въздействие върху поведението на хората, обхващат две насоки – *стимули и санкции*.

Стимулите служат за въвличане на хората в промяната и обхващат различни стратегии за приспособяване. Санкциите се отнасят до принудителния елемент за адаптиране на кадрите към промените. Какъвто и подход да предприемат мениджърите, той има два аспекта – *положителен и отрицателен*. При стимули за въздействие върху поведението на хората, ефекта ще е положителен. Получава се, когато кадрите са възприели промяната и полагат усилия за нейното осъществяване. При

отрицателен ефект, кадрите ще саботират промените, въпреки че целта на ръководството е да ги приобщи към тях. Вариантите са два – хората да бъдат освободени от участие в промяната или мениджърите да търсят нови способности за мотивация (при наличие на време и ресурси). При санкции ефекта е двояк – хората да възприемат промените или да бъдат отстранени.

Заклучение

Съпротивата срещу организационна промяна е феномен, който трябва да се игнорира или да бъде сведена на минимално равнище. Това ще позволи на ръководството на фирмата да предприеме рационални инициативи за внедряване на промените. В противен случай се застрашава изпълнението на промяната и се създават се условия за конфликти и интереси. Чрез публикацията са постигнати следните резултати:

- диагностициран е обхвата на съпротивата на човешкия фактор срещу организационна промяна;

- съпротивата срещу промяната е отразена чрез възприятието на човешкия фактор в организацията.

Използвана литература

[1] **Agócs, C.** Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. // *Journal of Business Ethics*, 1997, Vol. 16, pp. 917-931.

[2] **Boddy, D.** *Management: An Introduction*. Financial Times Publishing, 2002, pp. 344-345.

[3] **Bridges, W.** *Transitions: Making Sense of Life's Changes*, 3rd Edition. Da Capo Press Publishing, 2009, pp. 4-5.

[4] **Burke, W.** *Organization Change: Theory and Practice*, 3rd Edition. Sage Publishing, 2010, pp. 284-285.

[5] **Caruth, J., Middlebrook, B., Rachel, F.** Overcoming resistance to change. // *Advanced Management Journal*, 1985, Vol. 50, pp. 23-27.

[6] **de Jager, P.** Resistance to change: A new view of an old problem. // *The Futurist*, 2001, Vol. 35, pp. 24-27.

[7] **Denrell, J., March, J.** Adaptation as information restriction: The hot stove effect, pp. 116-146 (p. 119). In J. March (Ed.) *Explorations in*



Organizations. Stanford Business Books Publishing, 2008.

[8] **Greiner, L.**, Patterns of organizational change. // Harvard Business Review, 1967, Vol. 45, pp. 119-130.

[9] **Griffin, R., Moorhead, G.** Organization Behavior: Managing People and Organizations, 9th Edition. South- Western Publishing, 2009, pp. 513-517.

[10] **Hultman, K.** Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change in Your Organization. Davies-Black Publishing, 1998, p. 102.

[11] **Kamenov, K.** Neformalnite istini i formalnite dadenosti pri realizaciata na upravlenskia process. "Abagar", 2011.

[12] **Kegan, R., Lahey, L.** The real reason people won't change, pp. 37-58. In. Harvard Business Review on Culture and Change. HBSP Publishing, 2002.

[13] **Petrini, C., Hultman, K.** Scaling the wall of resistance. // Training and Development Journal, 1995, Vol. 49, pp. 15-18.

[14] **Rashid, A., Archer, M.** Organizational Behavior. Methuen Publishing, 1983, pp. 96-103.

[15] **Recardo, R.** Overcoming resistance to change. // National Productivity Review, 1995, Vol. 14, pp. 5-12.

[16] **Watson, G.** Resistance to change, pp. 488-498. In W. Bennis, K. Benne, R. Chin (Eds.), The Planning of Change, 2nd Edition. Holt, Reinhart and Winston Publishing, 1969.