**ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ, ГОД. IX, № 4**

***Д-р ИВАЙЛО СТОЯНОВ***
*СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ "Д. А. ЦЕНОВ", СВИЩОВ*

# ДИАГНОСТИЦИРАНЕ НА ЕТАПИТЕ И ПРОЯВЛЕНИЕТО НА СЪПРОТИВАТА НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР СРЕЩУ ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА

# DIAGNOSIS OF STAGES AND THE OCCURANCE OF RESISTANCE OF HUMAN FACTOR AGAINST ORGANIZATIONAL CHANGE

***IVAYLO STOYANOV, PhD***
*"D.A.TSENOV", ACADEMY OF ECONOMICS, SVISHTOV*

***Abstract:*** *Resistance to organizational change needs to be properly diagnosed and effectively managed by senior management of the organization. In the process of change arise various stages in the behavior of the human factor, which shows the level of resistance and the emotional state of the people. They are an important indicator for the analysis of the problem situation (level of resistance) and the choice of appropriate techniques to limit or ignore it.*

***Key words:*** *human factor, organizational change, resistance, management.*

**JEL:** *M1; M12*

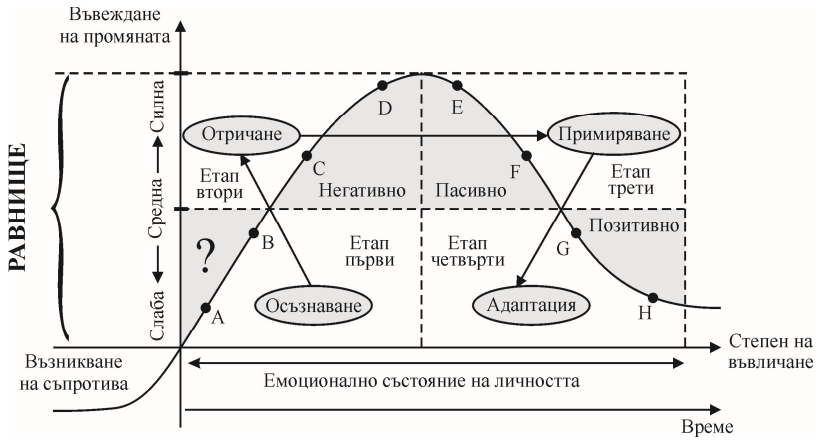
## I. Увод

Съпротивата срещу организационна промяна е негативен феномен в дейността на всяка организация, поради което се налага да бъде ефективно управлявана. Това е ключова задача на висшето ръководство, чиято цел не трябва да се фокусира само върху технологията на промяната, но и върху поведението на хората. Този процес е труден защото изисква не само компетенции за естеството на промяната, но и адекватна реакция към проблемната ситуация (при наличие на кадрова съпротива).

## II. Етапи на кадрова съпротива срещу организационна промяна

В хода на промяната психологическата нагласа на хората *обхваща различни насоки, които отразяват съпротивителното им поведение*. Голяма част от авторите предлагат различни етапи за установяване на съпротивата срещу промяна. Повечето от тях се основават на модела на *Kubler-Ross*. В публикацията идеята е заимствана от този модел, но се прави авторска интерпретация на проблема (*Kubler-Ross, E., 2005 – а, б*). Налице е емоционално състояние, което съответства на разбиранията и очакванията на хората за участието им в промените. Този процес е показан на фиг. 1.

**Фиг. 1. Етапи на кадрова съпротива срещу организационна промяна**




*където*:
A – Смут
B - Страх
C - Враждебност
D - Саботаж
E - Меланхолия
F - Отчаяние
G - Стимулиране
H - Убеждаване

От фигурата по-горе са видни четири етапа на кадрова съпротива. Те са отразени в табл. 1. и определят взаимовръзката *човешки фактор - равнище на съпротива - емоционално състояние*.

**Табл. 1. Човешки фактор - равнище на съпротива - емоционално състояние**

| **Етап** | **Степен на въвличане на човешкия фактор при промяна** | **Равнище на съпротива** | **Емоционално състояние** |
|---|---|---|---|
| Първи | Осъзнаване | Слаба-средна | Непредвидима ситуация |
| Втори | Отричане | Средна-силна | Негативно |
| Трети | Примиряване | Силна-средна | Пасивно |
| Четвърти | Адаптация | Средна-слаба | Позитивно |

От фиг. 1. и табл. 1. е видно, че в етапите за въвличане на човешкия фактор при промяна, възниква съпротива, която варира в различни граници. Хората реагират емоционално на промените, а поведенческите им нагласи се определят от спецификата на етапите. За тях е характерно следното:

***Етап първи. Осъзнаване***

Този етап от въвеждане на промяната е специфичен, тъй като съпротивата е в начален стадии. Хората установяват естеството на промяната и нейните мащаби. Наличието на организационни промени и необходимостта от въвличане на кадрите към тях, поражда

стрес и дезориентация в тяхното поведение. Хората са объркани, не могат да вземат адекватно решение и трудно се адаптират към промените. Съпротивата е от слабо до средно равнище, което се дължи на неадекватните реакции на кадрите. Създава се непредвидима ситуация в тяхното поведение. Тук вариантите са следните:

1.След първоначалния шок, хората могат да преценят по-трезво ситуацията и да съдействат за реализацията на промяната[14]. Това става след намесата на мениджърите и прилагане на подходящи стратегии за мотивация и насърчаване на кадрите.

2.След като се ориентират в ситуацията, хората могат да не изразят визуално емоции, от което трудно се разбира нагласата им към промяната[15].

3.След като получат информация за промените, хората могат да реагират негативно на тяхното изпълнение. Това поражда съпротива, която трябва да бъде овладяна или елиминирана.

***Етап втори. Отричане***

Когато са осъзнали естеството на промяната хората реагират *емоционално на ситуацията*. Тъй като се променя стереотипът им на работа, голяма част от тях *саботират промените*. Рационалното мислене не надделява над емоциите, което още повече засилва *гнева и недоволството* на хората. Съпротивата е, от средно до силно равнище. Кадрите открито или прикрито се противопоставят на промяната. Създават се ситуации, на които ръководството трябва да реагира адекватно. Етапът отразява *върховата граница на съпротивата.* Необходима е спешна намеса за игнориране на опитите за дестабилизиране на промяната и влошаване на отношенията между ръководители и сътрудници.

*Негативното отношение на кадрите* е опит за запазване на статуквото и ограничаване на ангажиментите им към промяната. Хората често се съмняват дали са способни да изпълняват възложените им задачи. Поради неувереност или друг психологически синдром, те игнорират промяната. Противопоставят се и изграждат защитно поведение. Ако съпротивата на хората не бъде овладяна или елиминирана навреме, промяната е застрашена от провал.

***Етап трети. Примиряване***

След като са преминали етап на отричане, хората осъзнават, че *промяната е неизбежна*. Ако мениджърите постоянно натрапват своите идеи, кадрите остават с впечатление, че промяната е обречена. Установявайки, че усилията за саботаж са напразни или няма да имат необходимия ефект, *хората изпадат в меланхолия*. Тогава от активно, кадрите преминават към *пасивно поведение*. Някои от тях не виждат смисъл да изпълняват поставените им задачи, чувстват се емоционално нестабилни и неспособни за работа. Това се дължи на неудобството им, че са опонирали на ръководството и са възпрепятствали промените, което още повече засилва тяхната вглъбеност.

Така се стига до *отчаяние на кадрите*, което води до дестабилизиране на тяхното поведение и намалява активността им в промените. Налице е изолация на хората от промяната и комуникационния процес (с ръководи-

---

[14] В случая това е възможен вариант, но той не попада в обсега на разглеждания проблем, тъй като се изследва скалата на съпротива в процеса на промяната. Това означава, че етапът трябва да започва с негативно отношение на кадрите към нея и по-нататъшното му развитие (вариант трети, от изброените по-долу).

[15] Това е вариант, които може да бъде причислен към предходния или да попадне в категорията на следващия. Негласното отношение на кадрите е подводен камък за изпълнението на промяната. Хората могат да симулират съпричастност, но да възпрепятстват промените. Задачата на ръководството е да диагностицира тяхното поведение и да ги причисли към един от възможните варианти – първи или трети.

тели и колеги). Хората започват да странят от екипа, търсят подкрепа на съмишленици или се усамотяват. Съпротивата е, от силно до средно равнище, а снижението й се дължи на апатията на кадрите към промяната.

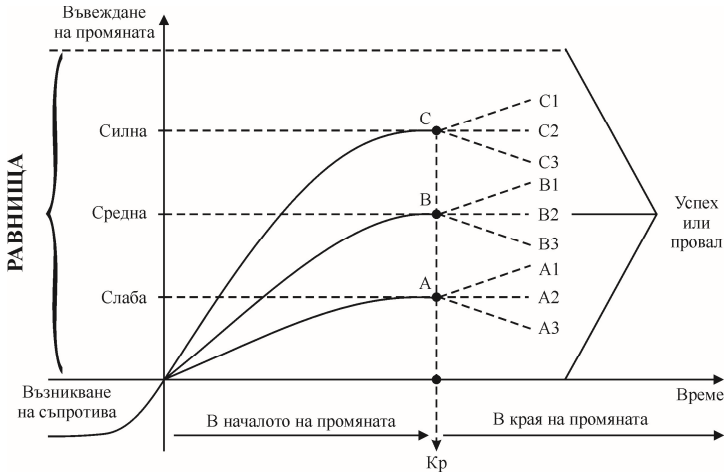
***Етап четвърти. Адаптация***

Това е последният етап от съпротивата на кадрите. Отразява *позитивното отношение на хората към нововъведенията и приспособителния им потенциал*. Кадрите преодоляват душевните терзания от предходните фази и се концентрират към новите изисквания на работния процес. За установяване на организационен климат, съответстващ на промяната, ръководителите прилагат *активен подход за стимулиране и убеждаване на кадрите*. Хората разбират не само негативните й страни, но и перспективите. Това изискване е свързано *с непрекъснат процес на обучение, въвличане и адаптация на кадрите към промените*. Съпротивата е от средно до ниско равнище. Хората започват да вярват в измененията, да виждат смисъл от тяхното осъществяване и да са удовлетворени от новото си амплоа. Това ще гарантира ефективното изпълнение на промяната, а кадрите няма да са пасивни към нейното осъществяване.

**III. Кадрова съпротива според степента на проявление**

*Съпротивата на кадрите може да се определи според степента на негативното им отношение срещу организационните промени*. Скалата обхваща три равнища (*Hultman, K., 1979*) на съпротивително поведение – *слаба, средна и силна* (фиг.2.). Тези равнища показват в каква насока ръководството на организацията, би следвало да взема управленски решения за ефективната реализация на промяната.

**Фиг. 2. Равнища на кадрова съпротива срещу организационна промяна**




*където*:
А – слаба степен на съпротива;
В – средна степен на съпротива;
С – силна степен на съпротива;

Кр – критична граница за вземане на управленски решения;

А/В/С $_{1,2,3}$ – комбинации за степента на съпротива.

Фигурата показва *три равнища на съпротива, които се диагностицират още в началния стадии на промяната*. Установяват се и стратегиите, необходими на мениджърите за ограничаване или елиминиране на съпротивата. Вариантите са следните:

***1. Слаба степен на съпротива.*** В началото, тя е добра основа за успеха на промяната. Кадрите са заинтересовани от промените, полагат необходимите усилия или мениджърите са въздействали върху тяхното поведение. Каквито и да са били причините, слабата степен на съпротива създава предпоставки за безпроблемното внедряване на промяната.

***2. Средна степен на съпротива.*** Възможността да се реализира промяната, не е особено добра. Хората изпитват безпокойство и нямат готовност да съдействат на ръководството. Необходими са активни действия за приобщаване на кадрите към промените.

***3. Силна степен на съпротива.*** Шансът за ефективното осъществяване на промяната е сведен до минимално равнище. Дължи се на съпротивата на кадрите и агресивното им поведение. Ръководството трябва да реагира на ситуацията, като предприеме активни действия за успеха на промяната.

След като се установи съпротивата в началото на промяната, мениджърите определят критичната граница (*Кр*) за вземане на управленски решения. От тези решения ще зависи равнището на съпротивата в крайната фаза на промяната. Възможните комбинации са следните (фиг. 3.):[16]

- A $_{1, 2, 3;}$
- B $_{1, 2, 3;}$
- C $_{1, 2, 3;}$

[16] Комбинациите са условни и са формирани от практическия опит на автора. Това не означава, че не са възможни и други такива – по структура и съдържание, което ще зависи от естеството на промяната.

**Фиг. 3. Степен и комбинации на съпротива срещу организационна промяна**

| Степен на кадрова съпротива | | | КОМБИНАЦИИ | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Нараства | Остава на същото равнище | Намалява |
| A | Слаба | A1 | ▲ | | |
| | | A2 | | ▬ | |
| | | A3 | | | ▼ |
| B | Средна | B1 | ▲ | | |
| | | B2 | | ▬ | |
| | | B3 | | | ▼ |
| C | Силна | C1 | ▲ | | |
| | | C2 | | ▬ | |
| | | C3 | | | ▼ |

***Вариант А (слаба степен на съпротива)***

● ***Комбинация $A_1$***

Вариантът не е благоприятен, тъй като показва нарастване на съпротивата, спрямо началото на промяната. От възможно най – добрите предпоставки, ръководството е допуснало недоволството на хората да се повиши. Очевидно са настъпили катаклизми, които са демотивирали кадрите да участват в промените. Резултатът може да бъде успешен или негативен. Ефектът от промените, ще е по-слаб от комбинации $A_2$ и $A_3$. Това не означава, че при нарастване на съпротивата промяната няма да се реализира. Ако промяната е в допустими граници, а ръководството реагира правилно, тя ще се осъществи. Резултатите обаче, ще са под очакваните. В обратния случай промяната няма да има успех, заради завишаване на съпротивата (извън допустимите норми), неефективен мениджмънт, неадекватна реакция на кадрите и пр.

● ***Комбинация $A_2$***

В крайния етап на промяната, вариантът е сравнително благоприятен, тъй като съпротивата е на същото равнище, както в началото. Ръководителите не са намалили недоволството на хората,

но са успели да го задържат на същото ниво. Практиката показва, че мениджърите не са положили достатъчни усилия за въздействие върху поведението на кадрите, а последните не са проявили необходимите инициативи. Все пак не са допуснати фатални грешки за нарастване на съпротивата. Резултатът от промяната може да бъде положителен или отрицателен – по отношение на съпротивата или ефекта на измененията. Дори и съпротивата да е на същото равнище, както в началото на промяната, ако действията на ръководството не съответстват на целите, тя няма да се реализира. В обратния случай промяната ще има позитивна насока.

● ***Комбинация $A_3$***

В крайния етап на промяната това е най – благоприятния вариант, тъй като съпротивата е на по-ниско равнище, отколкото в началото. Комбинацията е подходяща за мениджърите да реализират промяната. Резултатът е позитивен, което се дължи на добрата организация и активността на кадрите. Обратният вариант е трудно допустим (но не и невъзможен), тъй като трябва да настъпят негативни тенденции, възпрепятстващи промените.

***Вариант В (средна степен на съпротива)***

● ***Комбинация $B_1$***

В крайния етап на промяната, вариантът не е особено подходящ, тъй като съпротивата нараства повече, отколкото в началото. При средно равнище на недоволство на хората, ръководството не е предприело мерки за нейното ограничаване или елиминиране. Мениджърите не са осигурили подходящи условия за изпълнение на промяната. Причините са различни и отразяват липсата на адекватна реакция към ситуацията. Малко е вероятно резултатът от промяната да е положителен, защото съпротивата нараства неимоверно. Това демотивира хората, които не са съпричастни с промените. Неуспехът е сигурен, тъй като не са съобразени изискванията за осъществяване на промяната.

● ***Комбинация $B_2$***

В крайния етап на промяната този вариант задържа равнището на съпротива в началните й граници. Няма изменение в поведението на хората, което поставя под въпрос успеха на промяната. Мениджърите не са предприели адекватни действия за ограничаване или елиминиране на съпротивата. Това намалява възможността за положителен резултат от промените. Ако все пак е налице такъв, той ще бъде незначителен.

● ***Комбинация $B_3$***

В крайния етап на промяната този вариант е по-добър от предходните два. Независимо, че в началото на промяната, съпротивата е била на средно равнище, тя се е снижила. Ръководството е направило адекватна преценка на ситуацията и е взело правилни решения за въздействие върху поведението на хората. Шансът за успеха на промяната е по-голям, отколкото в обратния случай. Получените резултати обаче, няма да са тези, които мениджърите са очаквали.

***Вариант С (висока степен на съпротива)***

● ***Комбинация $C_1$***

В крайния етап на промяната този вариант е най – неблагоприятен, тъй като съпротивата е на по-високо равнище, отколкото в началото. При това положение промяната е обречена на провал. Тук недоволството на хората е в най-висшата си степен, а мениджърите не са въздействали ефективно върху тяхното поведение. Те са предопределили и лошият резултат от промяната. Ефектът е свързан със загуба на време и организационни ресурси.

● ***Комбинация $C_2$***

В крайния етап на промяната, вариантът не е особено благоприятен. Ръководството не е успяло да намали

или ограничи влиянието на съпротивата, нито пък тя е нараснала. Дори и да не се повишава, съпротивата е в такива граници, при които промяната трудно може да се реализира. Възможността промените да не се осъществят е много по-голяма, отколкото обратния вариант.

● ***Комбинация $C_3$***

В крайния етап на промяната този вариант е по-добър от $C_1$ и $C_2$. Въпреки високите стойности на съпротивата в началото на промяната, тя намалява. Усилията на ръководството имат положителен резултат, тъй като са преустановили негативното отношение на кадрите. Това е добър показател, но не е гаранция за успеха на промяната. Високата амплитуда на съпротива не трябва да се подценява. Независимо, че тя намалява е възможно кадрите да не са възприели промените или усилията им да не са достатъчни. Съществува ситуация при която съпротивата може да бележи стремителна тенденция надолу. Това става, когато хората са възприели промените, независимо от първоначалната им съпротива. Вероятно същата се дължи на предубеденост, стрес, външни влияния, липса на достоверна информация и др. Ако хората реагират позитивно по време на промяната, лесно могат да се адаптират към нея. Тогава организационните промени ще имат положителен ефект.

Посочените варианти са ориентировъчни, тъй като показват комбинациите за съпротива на кадрите. Според целите и ресурсите на организацията се предприемат действия за нейното ограничаване или елиминиране. Понякога обаче липсват такива. Ефективните решения, ще зависят от компетентността на мениджърите и реакцията им в критични ситуации.

## IV. Заключение

Не са редки случаите, когато сътрудниците изпитват неудовлетворение от поставените им задачи. Те мислят по-малко за ефекта на промяната, отколкото за статута си в организацията. Някои кадри не желаят да изпълняват задачи, които считат за ненужни. Противопоставят се на ръководителите, от което възникват конфликти. Проблемът не е за подценяване, тъй като липсата на мотивация за промени може да доведе до срив в системата. Затова ръководството на организацията трябва да познава етапите на съпротивата на човешкия фактор срещу организационна промяна и да определя насоките на нейното проявление. Чрез публикацията са постигнати следните резултати:

- диагностицирани са основните етапи на съпротивата на човешкия фактор срещу организационна промяна;
- отразени са насоките за проявление на съпротивата на човешкия фактор срещу организационна промяна.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Kubler-Ross, E (а). On Death and Dying. Taylor and Francis Publishing, 2005, pp. 33-124.
2. Kubler-Ross, E (б). Kessler, D. On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Trough the Five Stage of Loss. Scribner Publishing, 2005, pp. 7-28.
3. Hultman, K. The Path of Least Resistance: Preparing Employees for Change. Learning Concepts Publishing, 1979.