

ORGANIZATIONAL CHANGE AND RESISTANCE

STANCHO G. STANCHEV, VELIKO P. PETROV

*Faculty of Artillery, Air Defense and Communication and Information Systems,
National Military University, Shumen, Bulgaria*

ABSTRACT: *Analysis of the psychological nature of the resistance is made. The resistance to the foundations of frustration theory is described as attempt to preserve the status quo. Different models of resistance are described.*

KEY WORDS: *resistance, organization, change, frustration*

ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА И СЪПРОТИВИ

Станчо С. Станчев, Велико П. Петров

Проблемите за организационната промяна са изключително актуални поради факта, че се отнасят до организационната ефективност и ефикасност. Т.е. до способността на организациите да постигат целите си в срок, при определено качество. За България тази актуалност се допълва и от факта, че е налице цялостен преход на обществото от планово към пазарно стопанство, а в политически план от тоталитарно към демократично общество. Това предполага редица сериозни организационни промени, излизаци далеч от рамките на постепеността и „козметиката”. Бързите и категорични промени обаче, са сериозно предизвикателство за хората от организациите. На изпитание се поставят адаптационните им възможности и способностите им да се ориентират в новата социално-икономическа и политическа ситуация. Често отговорът от хората в организациите на промените е съпротива. Промените и съпротивата вървят ръка за ръка. Съпротивите нито е възможно да се избегнат, нито пък са нещо чак толкова лошо. Те обаче следва своевременно да се идентифицират и управляват подходящо, за да не се повлияе негативно на организационната ефективност и ефикасност.

Като всички живи системи и организациите израстват и просперират, когато са балансирани потребностите за стабилност и промяна. Да се управлява ефективно този баланс, съпротивата следва да се разбира като системно усилие на служителите за възстановяване на баланса, нарушен чрез промяната. От тази гледна точка съпротивата представлява един вид обратна връзка за това нарушаване на баланса и проблемите които се създават от това за хората. Добре управляваните съпротиви позволяват да се изпълняват успешно проекти за промяна с минимални трудности. Развитието обаче на партньорство между управляващите в организацията и служителите е в основата на тази възможност.

В контекста на гореизложеното, съпротивата на служителите в една организация към организационната промяна може най-общо да се определи като действие или бездействие насочено към запазване на статуквото. По своята същност това е защитен психологичен механизъм.

Разбирането на съпротивата в организациите може да стане на основата на психологичната теория за фрустрацията. Фрустрацията е индивидуално психично състояние и зависи от начина на възприемане и оценка на определена ситуация. Тя не е характеристика на самата ситуация. Фрустрацията се преживява като напрежение, негодувание, огорчение, опасение, тревога, отчаяние. Тя е субективно преживяване на ситуацията като пречка или заплаха за дадени ценности или задоволяване на потребности [1; 2; 5].

В такъв аспект организационната промяна не винаги се възприема и оценява от всички служители еднозначно. Най-вероятно част от тях ще преценят предимствата на нововъведенията като технологии, организационна структура и процедури и ще проявят мотивация и активност в посока на промяната. Ще има обаче и много, за които нововъведенията ще предизвикат състояние на фрустрация, породена от възприемането и оценката на ситуацията като загуба, пречка, заплаха, резултатът от което в поведенчески план е съпротива.

В тази връзка, как могат да се опишат причините за съпротивите или, кои са причините за фрустрацията по повод на промяната?

При организационна промяна първото условие за нейното осъществяване и активното участие на служителите за постигане на целите на проекта е дълбокото разбиране за същността на планираното.

Периодите на стабилност и промяна осцилират през целия живот на организациите. Промяната в организациите обикновено се справя с летаргията натрупана в периода на стабилност. При недобре разбрани цели и задачи на промяната, извеждането на организацията от състояние на равновесие се възприема от служителите, като загуба на контрол [4]. Прекадено бързите промени могат да разстроят нормалния ред за вършене на нещата в организацията. Това създава определени неудобства и предизвиква съпротивата им спрямо промените. В същото време ако организацията намали скоростта на промяната, хората започват да изпитват по-голяма сигурност и способност да се адаптират към ставащото и новите изисквания. Добре премерената стъпка на промяната дава шанс на хората едновременно да се адаптират и при това да вършат нещата с адекватно качество.

Съществена причина за появата на съпротива при промяна в организацията за възприемане на последната като възможност за засилване на контрола от ръководителите спрямо подчинените, от което да се загуби и без това ограничената автономност на хората в организацията. Това с особена сила важи за механичните /бюрократични/ организации.

Недоразуменията между ръководители и служители често стимулират съпротивата у двете страни. Неразрешаването им циментира проблема. Например ръководител предлага особен подход на дейността в организацията. Сформираната от него група за осъществяване на проекта някак си отива обаче в страни от заложените идеи. Наблюдавайки това, ръководителят може да интерпретира това по различен начин: като недоразумение, като несъгласие, като незачитане на мнението и авторитета му /като неподчинение/ или просто като глупост на служителите. Ако ръководителят допусне, че наблюдаваното явление е неподчинение, може, да критикува екипа, да изрази негодувание, възмущение или да размести отделни негови членове или като крайна мярка да ги уволни. Това обикновено предизвиква реакция у служителите, която се проявява като една или друга форма на съпротива. Ако ръководителят разгледа недоразумението, като нелепост на екипа, може да развие понижени очаквания за него, и от там да влоши постиженията му. Така или иначе, поддържането на нефункционални човешки взаимоотношения от ръководителя със служителите с всяка следваща стъпка задълбочават проблемите и недоразуменията и неразбирането се увеличават.

Съществена причина за поява на съпротива е стремежът на хората да запазват и утвърждават проверени способности за дейност, ценности, традиции, организационни структури, за които се вярва, че са по-надеждни от новите идеи. Ако например има начин новите методи на работа да се представят, като съхраняващи определени традиционни подходи в работата, е възможно де се редуцира съпротивата [3; 4].

Често причина за съпротивите се явява възприеманата заплаха за личното достойнство, статуса и автономията на личността [4]. Хората имат собствени идеи за това, как следва да се променя организацията. Понякога, в зависимост от отношението им към ръководителите предлагащи проекти за промяна, новите идеи се възприемат като налагане, като неуважение и грубост спрямо по-ниско стоящите в йерархията. Обикновено хората смятат, че правят най-доброто, което могат за организацията при дадените обстоятелства и, че организационната структура, нагласите на

ръководителите и техните умения следва да се променят, а не самите те. В определени случаи тези които се съпротивляват по тази причина имат право.

Хората се съпротивляват и когато възприемат промените като заплаха за работата им или позицията и ролята която са играли в организацията /възможни социални загуби от промяната/ [3]. Въвеждането на нова технология или организационна структура, може да стане причина хората да възприемат своята квалификация и опит като неадекватни на промените, да се чувстват неспособни да се справят с новите задължения. Нарушеният комфорт се възстановява донякъде чрез задействане на психични защитни механизми. Съпротивата е именно проява на това. Тя се появява след първоначалните усилия на хората да достигнат новия стандарт за постижение. Посоченото предполага при планирането на всяка промяна в организацията, да се планира и съответна квалификация и преквалификация на персонала.

Под какви форми се проявява съпротивата на служителите в период на промяна?

Скептицизмът е честа форма на проява на съпротивата. Хората обикновено са скептични относно посоката на промяната, относно способността на колегите си и управляващите ги, да осъществят набелязаното. Често се наблюдава и скептицизъм от страна на управляващите в организацията по отношение на служителите, считайки, че те са егоистично настроени, че игнорират промените или, че се страхуват от тях.

Скептицизмът обикновено е ясна ескалираща последователност от поведенчески актове между колеги и между ръководители и служители. Например ако ръководител представи проект за който самият той е скептично настроен, очакванията му са, че служителите ще се съпротивляват на подобни промени. Понякога тези така наречени „проекции” в психологията са съзнателни и са обмислени манипулации. Понякога обаче те са несъзнателни. Скептицизмът на ръководителите на определено катализира съпротива у стоящите под него в йерархията служители.

Песимизмът е екстремна форма на скептицизъм, насочен главно към себе си, към проектите за промяна или към организацията като цяло. Резултатът е депресивна нагласа и намалена активност, респективно продуктивност. Схващайки песимизмът на служителите по повод на промяната, ръководителите често напомпват недоверие с обясненията и стремежа си да внушат важността на проекта. Ако тази тактика не успее, в зависимост от личните качества на ръководителя са възможни два подхода: от една страна ръководителят може да започва да баламосва служителите, да ги манипулира чрез различни средства или директно да започне наказания и уволнения на тези, които не са в крак с промените. Като цяло се изграждат противоположни взаимоотношения по повод на песимизма. Когато песимизмът е обхванал цяла група, появата му не е по причина нито на особеностите на отделния служител, нито на биохимични причини. Груповият песимизъм израства от организационните неуспехи и пропуски, стагнацията в заплащането, постоянните критики и обвинения от ръководителите на служителите като отговор на наболелите проблеми.

Съпротивата може да се прояви под формата на съмнение относно компетентността, уменията и мотивацията на ръководителите управляващи промяната. Този който се съпротивлява обикновено казва, че ръководителя „има жълто около устата” или, че „хвърчи в облаците” или нещо подобно, с което се подчертава недоверието към възможността да управлява промяната.

Всъщност в голяма степен тези твърдения имат своето основание и сами по себе си, повечето ръководители споделят опасенията си относно способността да доведат нещата докрай. Често тази тяхна плахост се долавя от служителите и това демотивира последните да участват активно в промяната. От своя страна, ако ръководителят е невротичен тип и възприема съпротивата като засягане на личното му достойнство и става агресивен или отбранителен в поведението си. В крайна сметка кооперацията между ръководител и служители се нарушава, а при ескалиране на съпротивата и изчезва.

Съпротивата може да се прояви и във вид на нетърпение към организационната промяна. Промените са резултат на разходи на време, материални ресурси и усилия. Ефектът не е мигновен и хората често нямат търпение. Обикновено казват, че всичко това е отнело толкова много време, а ефект няма. Отсъствието на бърз резултат кара хората да оценяват промените, като не

чак толкова добри. След това нетърпеливите стават борци срещу промените. Това е едната страна на проблема.

Често тези които управляват промяната не дават ясни срокове, може би защото просто не са в състояние да го направят. Обзети от нереалистични надежди или поради тяхно или на погорните ръководители притеснение, на свой ред прищпорват служителите, които като начало вярват в разписанието на промяната. Поради липса на осезаеми резултати като следствие от нереалистичните срокове, вярата се трансформира в нетърпение.

Самите ръководители проявяват нетърпение като резултат от недоволството от скоростта на промяната и страха, че проектите няма да се осъществят докрай.

Най-общата форма на съпротива срещу организационната промяна се явява липсата на мотивация. Вместо директно да се противопоставят на промените, служителите обикновено не работят упорито. Следващото от това проваляне на проектите потвърждава тяхното вярване, че програмата не е трябвало да се стартира. По отношение на мотивацията могат да се посочат множество причини самата тя да е недостатъчна или да липсва. Когато обаче е налице липса на мотивация на повечето от служителите, тогава не можем да ги характеризираме като мързеливи, твърдоглави или безотговорни. Липсата на мотивация може да е в резултат на неразбрани добре цели и задачи на промяната, Възможно е и причината да е в недобрите човешки отношения с ръководителите или просто неясната хаотична организационна политика.

В основата на успешното управление на съпротивите при организационна промяна стои сътрудничеството на ръководителите от различните субординационни нива със служителите и доброжелателното отношение към тях.

References:

1. Пеев, И., В. Стоянов. Очерци по военна психология. Част I. С., ИМО, 1995.
2. Aldag, R., (2007). Management. South-Western Publishing Co., Cincinnati.
3. Gym, B. (2011). Resistance in Organization: How to Recognize, Understand & respond to it.
4. Brown, J. A. (2009). The social psychology of industry. Penguin Books.
5. Gordan, J. (2002). A diagnostic Approach to Organization Behavior. Allyn and Bacon, Boston.