

## **СЪПРОТИВА КЪМ ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА В СОЦИАЛНОПСИХОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТ**

**Ас. д-р Станимир Славов  
Катедра „Мениджмънт”  
СА „Д. А. Ценов”- Свищов**

**Резюме:** Организациите са принудени постоянно да се променят. Служителите реагират по различен начин на настъпващите организационни изменения. Когато хората са настроени негативно, тогава възниква съпротива. Тя може да се разглежда в много аспекти. В настоящата статия ще се спрем на социалнопсихологическия аспект. Цел на настоящата статия е да се посочат основните социалнопсихологически причини за съпротива, видовете, под които тя се проявява, както и мерките, които могат да се използват за нейното предотвратяване или намаляване.

**Ключови думи:** организационна промяна, съпротива към организационна промяна, социалнопсихологически причини

**JEL: M0**

## **RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE IN SOCIO- PSYCHOLOGICAL ASPECT**

**Assist. prof. Stanimir Slavov, PhD  
Department of Management  
D. A. Tsenov Academy of Economics**

**Abstract:** Organizations are forced to change constantly. Employees react to the occurring organizational changes in a different manner. Where there is negative attitude, there is also resistance. It can be discussed in various aspects. In this article we will place the emphasis on its socio-psychological aspect. Our aim is to point out the main socio-psychological reasons for resistance, the forms it can take, as well as the measures which can be taken to prevent it or restrict it.

**Key words:** organizational change, resistance to organizational change, socio-psychological reasons

**JEL: M0**

## СЪПРОТИВА КЪМ ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА В СОЦИАЛНОПСИХОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТ

Ас. д-р Станимир Славов  
Катедра „Мениджмънт“  
СА „Д. А. Ценов“- Свищов

Съпротивата към организационна промяна е сблъсък между новото положение и статуквото. Това поставя мениджърите пред предизвикателството да управляват съпротивата на своите подчинени и заедно с това да адаптират към промяната дейността на организацията, която ръководят. Ще разгледаме съпротивата към организационна промяна като поведение, оказващо отрицателно влияние върху дейността на организацията.

Съпротивата към промяна е обект на изследване на много автори<sup>1</sup>, които изследват тази проблематика от различни аспекти. Според нас, в *социалнопсихологически аспект* съпротивата към организационна промяна е защитно поведение на служителите. Измененията в дейността на организацията поражда най-различни чувства, мисли и емоции, които карат хората да отхвърлят настъпващите организационни трансформации. Съпоставяйки старо и ново положение, засегнатите служители възпрепятстват процеса на промяна, било то явно или скрито.

За да могат мениджърите да управляват съпротивата, те трябва да познават причините, поради които тя възниква.

### 1. Основни причини за съпротива към организационна промяна в социалнопсихологически аспект

Социалнопсихологическите причини за съпротива на хората към организационна промяна зависят от субективната преценка на засегнатите от промяната служители. В настоящата статия ще разгледаме по-важните от тях.

**Съпротивата зависи от отношението на хората към организационната промяна.** Всеки един възприема различно новото положение, дава различни оценки за случилото се и реагира по свой си начин. В дадена организация съществуват инициатори на промяна и такива, които се опитват да я възпрепятстват. Всеки един притежава различна ценностна система, морал, опит и т. н., което означава и различна степен на възприемане или съпротива към промяната. На практика колкото хора има в организацията, толкова и различни поведения ще има.

**Съпротивата към организационна промяна зависи от мотивацията на индивида.** Можем да кажем, че потребностите са в основата на мотивацията на хората. Съществуват множество теории, обвързващи мотивацията с

---

<sup>1</sup> Coch, L., & French, J. R. P., Jr. Overcoming resistance to change. Human Relations, 1, 1948, p. 512-532, Zander, A. Resistance to change: It's analysis and prevention. //Advanced management journal, 1950, Vol. 4, p. 9, Boulding K. The Image. Knowledge in Life and Society, Ann Arbor Paperbacks, The University of Michigan Press, 1956, p. 12, Piderit S. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. // The academy of management review, 2000, Vol. 25, pp. 783-794, George, J., Jones, G. Towards a process model of individual change in organizations.// Human Relations, 2001, Vol. 54, pp. 419-444.

потребностите<sup>2</sup>. Организационната промяна може да намали нивото на задоволяване на потребностите, което ще доведе и до намаляване на мотивацията на хората. Това може да доведе до напрежение, което да накара засегнатите от промяната да проявят съпротива, стремейки се да запазят старото си ниво на задоволяване на потребности.

**Съпротивата към организационна промяна зависи от темперамента на личността.** Темпераментът може да се определи като „свкупността от устойчиви индивидуални психични свойства, определящи динамиката на психическата дейност на човека и оставащи относително постоянни при различни мотиви, съдържание и цели на дейността.“<sup>3</sup> При различните хора степента на устойчивост на индивидуалните психични свойства е различна, което предполага и различно поведение. Темпераментът има следните характеристики:<sup>4</sup> сензитивност, реактивност, активност, съотношение „реактивност-активност“, темп на реакциите, ригидност и пластичност.

Четири основни класически типа темперамент са: сангвиник, холерик, флегматик и меланхолик<sup>5</sup>. Сангвиникът и холерикът се характеризират с повишена активност и реактивност и променяща се пластичност и ригидност, което може да е предпоставка за тяхната възможност за по-бързо адаптиране към организационната промяна. Флегматикът и меланхоликът имат противоположни характеристики, които са в основата на тяхното поведение, което трудно се поддава на промяна. Считаме, че при организационна промяна различните хора, имащи различен темперамент, които можем да разглеждаме като сангвиници, холерици, флегматици или меланхолици, ще реагират по различен начин и съответно ще се съпротивляват различно.

**Степента на съпротива зависи от способностите на индивида.** Под способности ще разбираме „възможността на човека да изпълнява различни задачи в дадена работа, това, което той може да прави.“<sup>6</sup> Ако човек притежава по-големи способности, то той би могъл по-лесно да се справи с поставените му задачи, породени от организационната промяна. Индивидът ще има по-голяма увереност в своите действия, което може да намали неговите притеснения, страх и неувереност, породени от новото положение. Ако човек не притежава големи способности, е възможно той да не се справи с новото положение, което да породи съпротива.

**Съпротивата към организационна промяна зависи от страха.** Промяната в организацията може да доведе до нови права и отговорности, смяна на екип, промяна в работните навици, намаление на възнаграждение и социални придобивки и т. н. „Всяка промяна може да бъде и фактор за намаляване на гаранциите за запазване на придобитото, т.е. може да доведе до намаляване на сигурността“<sup>7</sup>. Намалената сигурност може да доведе до страх. Той от своя страна може да предизвика напрежение, което да накара хората да се съпротивляват към организационната промяна. Трудно е да се определи дали по-големият страх винаги поражда по-голяма съпротива, но можем да обобщим,

---

<sup>2</sup> Имаме предвид теориите за потребностите на Х. Муреи, Е. Маслоу, К. Алдерфер, Д. МакКлелънд, Ф. Хърцбърг. За подробности вж. **Захариев, Е.** Индустириален мениджмънт, Велико Търново, 2002, с. 144-151.

<sup>3</sup> Цит. по **Петровски А.** и др. Обща психология, София, 1976, с. 68.

<sup>4</sup> За подробности вж. **Коломински, Я.** Човекът - психология, София, 1989, с. 198.

<sup>5</sup> Представено по **Паунов, М.** Организационно поведение, Сиела, 1998, с. 35.

<sup>6</sup> Цит. по **Наумов, И.** Организационно поведение. София, 2004, с.40.

<sup>7</sup> Цит. по **Каменов, К., А. Асенов.** Човек и организация. Велико Търново, 2001, с. 28.

че страхът от новото може да се окаже причина за съпротива към организационна промяна.

**Съпротивата към организационна промяна зависи от работния стрес.** Под стрес ще разбирате “въздействието или напрежението, които оказват върху човек определена ситуация, събития или взаимоотношения”<sup>8</sup>. От една страна, стресът от организационната промяна може да накара хората да се съпротивляват към нейното внедряване. От друга страна, стресът води след себе си до нарушения в поведението и здравето на хората. Това също може да ги накара да се съпротивляват към новото положение.

**Съпротивата към промяна зависи от трудовия стаж, който служителът има в съответната организация.** По-важните различия, които произтичат от продължителността на трудовия стаж са:

- работните навици – хората с продължителен трудов стаж в една организация имат вече изградени работни навици. Тяхната промяна, породена от организационните трансформации може да се окаже причина за съпротива;

- адаптивност към промените – разликата в продължителността на трудовия стаж в една организация предполага и различна степен на адаптация към измененията. Това от своя страна означава, че хората с по-големи адаптивни способности ще се приспособят по-бързо и тяхната съпротива ще се различава от тази на хората, с по-малки адаптивни способности.

- активност по отношение на организационната промяна - разликата в продължителността на трудовия стаж предполага и различна активност спрямо новото положение. Различната активност означава и различна степен на съпротива.

Анализирайки основните социалнопсихологически причини за съпротива към организационна промяна, управляващите трябва да познават и основните форми, под които тя се проявява. По този начин ще могат да вземат адекватни мерки.

## **2. Видове съпротива към организационна промяна в социалнопсихологически аспект**

Основните видове съпротива към промяна в социалнопсихологически аспект можем да определим като явна (активна или пасивна) или скрита<sup>9</sup>.

**Явна активна съпротива** – считаме, че два са основните моменти при този вид поведение. От една страна, хората гласно заявяват своята позиция относно промяната в организацията<sup>10</sup>. Те може открито да упрекват инициаторите или управляващите промяната. Изразяват своето несъгласие и не се притесняват от това. От друга страна, активността на засегнатите от промяната се изразява в търсене на съмишленици, поддържащи тяхната позиция относно настъпващите изменения. Всичко това води до влошаване на социалния

---

<sup>8</sup> Цит. по **Rashid, S., Archer, M.**, Organizational behaviour, Toronto, 1983, с. 410.

<sup>9</sup> При описанието на видовете съпротива в социалнопсихологически аспект са използвани основно трудовете на **Caruth, J., Middlebrook, B. & Rachel, F.** Overcoming Resistance to Change, Advanced Journal of Management, Vol. 50 Iss. 3, 1985, **Petrini, C. & Hultman, K. E.** Scaling the wall of resistance, Training & Development, Vol. 49 Iss. 10, 1995 и **Matlin, M.** Psychology, 2nd ed., Harcourt Brace, Fort Worth, TX, 1995, р. 2, като е добавена и авторова интерпретация на проблема.

<sup>10</sup> Възможно е управляващите да не са инициатори на промяна, а само да ръководят процеса по нейното внедряване.

климат. Възможни са конфликти, саботиране на работния процес, нежелание за работа, стачни действия и т. н. Възможността за привличане на съмишленици зависи от лидерските качества на личността. Ако хората, проявяващи явна активна съпротива към организационната промяна са неформални лидери, то тогава вероятността да привлекат на своя страна и други хора е по-голяма.

Можем да кажем, че при явна активна съпротива може да се открият някои положителни и отрицателни моменти от управленска гледна точка. По-важните положителни страни са, че мениджърите са наясно с това, с което са несъгласни техните подчинени. Познавайки причините за съпротива ще могат да вземат адекватни мерки за нейното намаляване. По-важните отрицателни страни са, че от една страна съществува съпротива към организационна промяна. От друга страна съпротивляващите са активни по отношение на отстояване на своята позиция и търсят съмишленици, които да ги подкрепят.

**Явна пасивна съпротива** – при този вид поведение също можем да открием два основни момента. От една страна, съпротивляващите се заявяват своето отношение към организационната промяна. От друга страна, те не са активни по отношение на търсенето на съмишленици и отстояване на своята позиция спрямо новото положение. Вероятността за възникване на конфликти или стачни действия е много по-малка.

Един от основните положителни моменти е, че съпротивляващите се не са активни в отстояване на своята позиция и не търсят съмишленици, което значително би влошило социалния климат. Друг положителен момент е, че управляващите са наясно с проблемите на засегнатите от промяната, тъй като те са ги заявили.

Като основен отрицателен момент можем да посочим наличието на съпротива. Не е изключена вероятността за конфликти, когато служителите заявяват своето отношение към организационната промяна.

**Скрита съпротива** - при нея съпротивляващите се не заявяват своята позиция относно организационната промяна. Те се опитват сами да се справят с новото положение и това остава скрито за управляващите. Този вид съпротива е много труден за разпознаване и анализиране, защото засегнатите служители не заявяват своята позиция. Това не означава, че не се съпротивляват. Последиците от подобен род поведение може да са загуба на време за справяне с новото положение, намалена ефективност на работното място, апатия, отчаяние и т. н.

Като основен положителен момент при скритата съпротива може да се посочи липсата на конфликти, тъй като служителите не заявяват своята позиция относно организационната промяна.

Основен отрицателен момент е, че ръководителите не са наясно с какво точно не са съгласни техните подчинени. Друг отрицателен момент е, че съществува съпротива и може да се загуби време при опита на хората да се справят сами с новото положение.

Възможно е скритата съпротива да премине в явна. Това ще настъпи, ако е невъзможно служителите сами да се справят с измененията. Тогава те могат гласно да заявят своето недоволство към настъпващите изменения и след това активно или пасивно да отстояват своята позиция.

Възможно е и явната съпротива да премине в скрита, ако служителите усещат, че тяхното явно и активно или пасивно съпротивление към измененията няма желания според тях резултат.

Когато хората проявят скрита съпротива можем да кажем, че водещ е психологическият аспект. Различните чувства, мисли и емоции карат хората да

не заявяват своята съпротива към организационната промяна. Хората са затворени в себе си, не търсят първоначално помощ и се опитват сами да се справят с новото положение.

Когато хората проявят явна пасивна или активна съпротива, водещ става социалният аспект. Служителите вече не са затворени в себе си, а влизат във взаимоотношения с колеги, било то пасивно или активно. Това води до различни последици.

Познавайки причините за съпротива в социалнопсихологически аспект и видовете, под които тя се проявява, управляващите могат да вземат адекватни мерки за нейното предотвратяване или намаляване.

### **3. Мерки за предотвратяване или намаляване на съпротивата към организационна промяна в социалнопсихологически аспект**

Основна цел на тези мерки е да предотвратят или намалят съпротивата, породена от промяната. При използването на тези мерки има субективизъм, тъй като всеки един засегнат служител би ги възприел по различен начин. Някои от мерките, които могат да използват управляващите, свързани със социалнопсихологическия аспект на съпротивата са обучение, личен пример на управляващите и подкрепа и ангажираност на ръководството.

**Обучение** – организационната промяна обикновено изисква нови знания и умения. Това може да доведе до неувереност, страх и напрежение в засегнатите от трансформацията служители, което да е предпоставка за възникване или засилване на съпротивата. „Обучението на персонала може да се дефинира като системен процес на обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите с цел да се усъвършенства тяхното трудово представяне в длъжностите, структурното звено и организацията”<sup>11</sup>.

Обучението може да се използва от управляващите за предотвратяване или намаляване на съпротивата към промяна. В първия случай ръководителите са наясно, че бъдещата промяна изисква нови знания и умения и затова могат да преквалифицират подчинените си, които ще бъдат засегнати от организационната промяна. Във втория случай, поради различни причини мениджърите могат да не преквалифицират първоначално своите служители. Но когато се усети необходимостта от нови знания, породени от организационната промяна, на по-късен етап засегнатите служители трябва да се включат в курсове по придобиване на нови знания и умения, наложени от организационната трансформация.

Обучението спомага за намаляване на съпротивата към промяна по два основни начина:

- пряк - чрез обучението се придобиват нови знания, които помагат на засегнатите от промяната служители по-лесно и по-бързо да се адаптират към новото положение;

- косвен - намалява напрежението, породено от промяната. Това от своя страна може да намали съпротивата към организационна промяна.

**Личният пример на управляващите** - при промяна, управляващите трябва от една страна да адаптират дейността на организацията, която ръководят и от друга страна да управляват своите подчинени в съответствие с

---

<sup>11</sup> Цит. по Шопов, Д., М. Атанасова. Управление на човешките ресурси, София, 1998, с. 251.

новото положение. Промяната в организацията може да наруши стабилността във взаимоотношенията между ръководител и подчинени. „Тези отношения са изключително сложни, явни и прикрити, преки и обходни. Изграждането на добри взаимоотношения в един колектив, какъвто безспорно е фирмата, се обуславя от множество фактори, по-важните от които са: качествата на мениджъра и умението му да създава, поддържа и укрепва добър социалнопсихологически климат, като със своя личен пример на честен, принципен, възискателен, непримирим към отрицателните прояви човек, утвърждава добродетели и условия за изява на всеки член на колектива”<sup>12</sup>.

Мениджърите са тези, които ръководят процеса на промяна. Необходимо е управляващите да дават личен пример, или по друг начин казано да използват своята еталонна власт<sup>13</sup> (власт, основана на примера). В този случай, „характеристиките или качествата на лицето, което влияе, са толкова привлекателни за изпълнителя, че на последния му се иска да прилича досущ на него (на влияещия)”<sup>14</sup>.

Мениджърът може да използва еталонната власт като покаже положително отношение към организационната промяна. Това може да се възприеме като модел на поведение, който неговите подчинени трябва да следват. По този начин ръководителят може да „спечели” на своя страна засегнати от промяната служители и да предотврати или намали тяхната съпротива към организационна промяна. Това може да доведе до подобряване на социалнопсихологическият климат. Ако управляващият е пример за поведение за повече служители, тогава повече ще го последват при извършване на организационна промяна.

Ако мениджърите се дистанцират от измененията които настъпват, това може да предизвика негативно отношение в подчинените, които са готови да го следват. Това може да е причина те да се съпротивляват към организационната промяна.

**Подкрепа и ангажираност на ръководството** – при организационна промяна служителите може да се нуждаят от подкрепата на своите ръководители. „Ако висшето ръководство не подкрепя и не показва ангажираност към промените, персоналет на организацията също започва да не спазва необходимата за осъществяването на промените дисциплина.”<sup>15</sup> Нарушената дисциплина може да породи съпротива. Чрез подкрепа и ангажираност ръководителите могат да намалят съпротивата към организационна промяна по няколко основни начина:

- намаляване на напрежението, породено от настъпилите изменения. Чрез оказването на подкрепа и ангажираност, засегнатите от промяната служители не се чувства сами в процеса на промяна. По този начин може да се намали съпротивата;

- много неясни моменти, предизвикани от организационната промяна, могат да бъдат изяснени. Това увеличава доверието към управляващите. Могат да се използват различни форми на комуникация между ръководителите и подчинените. Повечето информация, която дават мениджърите относно

---

<sup>12</sup> Вж Памукчиев, М. Цит. съч., с. 71.

<sup>13</sup> Някои автори използват понятието еталонна власт, а други референтна власт.

<sup>14</sup> Цит. по Ангелов, А. Основи на мениджмънта, София, 1998, с. 266.

<sup>15</sup> За подробности вж. Силаги Е. Мениджмънт, наука, изкуство, практика. Адаптирането. Кариерата, Варна, 1992, с. 39.

организационната промяна и изясняването на неясните моменти могат да намалят съпротивата.

### Заклучение

Съпротивата на служителите е само част от проблемите, с които трябва да се справят управляващите, извършвайки организационна промяна. Социалнопсихологическата страна на проблема е може би най-трудно преодолима, тъй като е свързана с различни чувства и емоции. В основата на съпротивата стоят най-различни причини, като в статията са разгледани по-важните в социалнопсихологически аспект. Явната или скрита реакция към организационната промяна има своите положителни и отрицателни страни. По този начин управляващите ще могат да предприемат мерки, които да предотвратят или намалят съпротивата на своите подчинени в социалнопсихологически аспект.

### Използвана литература:

1. **Ангелов, А.** Основи на мениджмънта, София, 1998,
2. **Захариев, Е.** Индустиален мениджмънт, Велико Търново, 2002,
3. **Каменов, К., А. Асенов.** Човек и организация. Велико Търново, 2001,
4. **Коломински, Я.** Човекът - психология, София, 1989,
5. **Наумов, И.** Организационно поведение. София, 2004,
6. **Памукчиев, М.** Основи на управлението, София, 2002,
7. **Паунов, М.** Организационно поведение, Сиела, 1998,
8. **Петровски А.** и др. Обща психология, София, 1976,
9. **Силаги Е.** Мениджмънт, наука, изкуство, практика. Адаптирането. Кариерата, Варна, 1992,
10. **Шопов, Д., М. Атанасова.** Управление на човешките ресурси, София, 1998,
11. **Boulding K.** The Image. Knowledge in Life and Society, Ann Arbor Paperbacks, The University of Michigan Press, 1956,
12. **Caruth, J., Middlebrook, B. & Rachel, F.** Overcoming Resistance to Change, Advanced Journal of Management, Vol. 50 Iss. 3, 1985,
13. **Coch, L., & French, J. R. P., Jr.** Overcoming resistance to change. Human Relations, 1, 1948,
14. **George, J., Jones, G.** Towards a process model of individual change in organizations. // Human Relations, 2001, Vol. 54,
15. **Matlin, M.W.,** Psychology, 2nd ed., Harcourt Brace, Fort Worth, TX, 1995,
16. **Petrini, C. & Hultman, K. E.** Scaling the wall of resistance, Training & Development, Vol. 49 Iss. 10, 1995
17. **Piderit S.** Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. // The academy of management review, 2000,
18. **Rashid, S., Archer, M.,** Organizational behaviour, Toronto, 1983,
19. **Zander, A.** Resistance to change: It's analysis and prevention. //Advanced management journal, 1950, Vol. 4