

Management of the human factor and resistance to change

Stanimir Slavov¹

Управление на човешкия фактор при съпротива към промяна

Станимир Славов¹

Abstract: Adjustment as a function has a direct contact on the human factor in management. The basis of any form and type of adjustment is the human. In modern terms the companies are forced to change their strategy, and this leads to change in the behavior of the staff. Factors for this may be a change in the business environment, change in strategy, etc. Employees feel increasingly threatened by its own security and develop a response reaction. Defensive attitude can be grown from a number of factors affecting one or another degree of personal security. Resistance to change is a common phenomenon. As it affects the individual, and team. It is considered individually and it's refract through the values of the individual. Managers in turn have to manage these processes. To be effective the management must be known of a number of factors, group or individual, which determine the resistance. There are different strategies used to reduce resistance to change, which are caused by different situations.

Key words: human factor, adjustment, behavior

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Приспособяването като функция има пряко отношение към човешкия фактор в управлението. В основата на всяка форма и вид приспособяване е това на човека [1]. В съвременните условия фирмите са принудени да променят стратегията си, а това води и до промяна в поведението на персонала. Факторите за това може да е промяна в бизнес средата, промяна в стратегията и т.н. Служителите все повече се чувстват застрашени от своята сигурност и проявяват ответна реакция. Защитно отношение може да се породи и от редица фактори, засягащи в една или друга степен сигурността на личността. Съпротивата срещу промяна е обичайно явление. Тя засяга както отделната личност, така и колектива. Тя се възприема индивидуално и се пречупва през ценностната система на отделния човек. Мениджърите от своя страна трябва да управляват тези процеси. За да е ефективно управлението, трябва да се познават редица фактори - групови или индивидуални, от които зависи съпротивата. Използват се различни стратегии за намаляване съпротивата към промяна, които са породени от различни ситуации.

¹ Станимир Славов, докторант, Стопанска Академия „Д.А.Ценов” – Свищов, катедра „Мениджмънт”.

II. ИЗЛОЖЕНИЕ

Съпротивата в едно предприятие към организационната промяна може най-общо да се определи като действие или бездействие, насочено към запазване на статуквото [2]. Причините за съпротивата може да са крият както в ръководните кадри, така и в служителите. Една от причините е, че в период на стабилност и равновесие повечето хора се страхуват от промяната, от неизвестното. Ако те не са наясно с новите цели и задачи, съпротивата ще е много по-голяма. Те са възприели норми на поведение и се съмняват във надеждността на новите. Съществена причина за появата на съпротива е засилването на контрола от ръководителите към подчинените. Това може да доведе до загубване на автономността на хората в организацията. Това важи в най-голяма степен за бюрократичните организации [2]. Друга причина за промяна може да се крие в неразбирателството между ръководители и служители. Задълбочаването на противоречията може да доведе до сериозни проблеми относно възприемането и изпълнението на промяната. Друга причина за съпротивата е в различията на ръководителите и работниците относно промените в организацията. Всеки има свое виждане за нещата и се стреми да отстоява своето мнение.

Когато промяната е наложителна в следствие на екстремна или кризисна ситуация, тогава съпротивата към нея ще е много по-голяма. Това е съпътствано с неразбиране, несигурност и нестабилност от страна на персонала и изисква повече контрол. Това е породено от факта, че времето за реакция е малко и това води до голяма неизвестност. Обикновено инициатори на промяната за това са ръководните кадри. Мениджърите прилагат предимно властта си, за да се справят с конкретната ситуация. Диалога между тях и работниците липсва и се преминава към конкретно изпълнение на заповеди. Тази стратегия служи за радикални промени. Печели се време в кризисни ситуации. Не се търси убеждение в хората от необходимостта от промяна. Чрез тези стратегии ясно и точно се посочват конкретните промени и се стреми да се координират усилията на персонала за да се постигне на крайната цел.

Когато промяната е планирана отдавна, тогава съпротивата е по-малка. Това е породено от факта, че работниците имат достатъчно време да се запознаят с промените. Анализирани са промените, обсъдени са със персонала, всеки е запознат с новите принципи и стратегии, преобладава диалога и консенсуса. Стимулира се вътрешното убеждение, правят се компромиси. Съществуват няколко форми на съпротива към промяната- скептицизъм, песимизъм, съмнение, нетърпение, липсата на мотивация [2].

Скептицизмът е честа проява на съпротива. Може да се разглежда двустранно- от една страна управляващите не са убедени относно своите подчинени дали ще възприемат промяната, от друга страна служителите не са сигурни в своите управници, че ще успеят да направят промяната. Ако не се овладее навреме, скептицизмът може много сериозно да повлияе на по-нататъшния процес на промяна.

Песимизмът е по-крайна проява на скептицизъм водейки до намалена активност. Може да обхване както отделната личност, така и колектива. Ръководните кадри в зависимост от своите умения могат да приложат 2 подхода за да се справят със съпротивата:

- манипулиране на персонала чрез различни средства;
- директно наказание.

Съмненията, относно уменията и мотивацията на ръководителите също може да е причина за съпротива. Демотивацията в този случай често пъти е водена от съмнението на персонала във възможността на ръководителите да се справят с промяната. Ако служителите усетят несигурност във мениджърите, това още повече ще ги кара се чувстват несигурни.

Съпротивата може да се прояви и като нетърпение към промяната. Процесът на организационна промяна изисква много време и средства, което поражда нетърпение у хората. Ако няма начален ефект, служителите започват да гледат на промяната негативно. Това поведение се засилва още повече от факта, че ръководителите не дават срок за начало и край на промяната, което засилва още повече чувството за нетърпение. Липсата на мотивация е най- общата форма на съпротива. Служителите могат и да не се противопоставят с пълни сили към промяната, но и не предприемат мерки за възприемане. Липсата на мотивация може да е в резултат на неразбиране на целите или ако те са поставени неясно. Друга причина може да е в лошите взаимоотношения между служители и ръководители.

Една група хора са инициатори на промяната. В повечето случаи това са ръководните кадри, които усещат потребността от промяна и се стремят да приобщат всички към своите идеи. Инициативата за промяна идва отгоре-надолу, като не са изключени и обратните варианти. Причините за това са :

- необходимостта от промяна;
- екстремна или кризисна ситуация, която налага промяна;
- преминаване от едно състояние към ново по-добро.

Друга група хора са противници на промяната. Незадоволяването на потребности води до напрежение в индивида. Неуспявайки да задоволи своите потребности, индивида [1] проявява съответно защитно поведение – оттегляне, враждебност, заместване, компенсация [1]. Причините за това поведение са:

- страх от новото и неизвестното- незнанието често пъти увеличава тревожността;
- доста хора смятат сегашното си положение за добро и задоволително и не желаят промяна;
- неразбиране на потребността от промяна;
- страх от евентуален провал- ако новите изисквания към тях доста завишени, то служителите се страхуват дали ще успеят да се справят с новите си отговорности;
- индивидуалните навици и стереотипи.

Когато съпротивата за промяна обхване група хора, а не отделната личност, тогава говорим за колективно поведение. Това е продиктувано от промяна във традициите и фирмената култура, което винаги е съпътствано със защитно поведение от страна на голям брой служители. Всяка една промяна, ако не е планирана предварително е обречена на неуспех и ще срещне голяма съпротива. Често инициативите за промяна не се възприемат от персонала за постигане на обща цел. Инициаторите на промяната трябва да се съобразяват с това, защото всеки един засегнат ще иска да разбере връзката между новото положение и старото. За всеки един промяната трябва да е обоснована. Липсата на ефективно управление ще доведе до неуспех и крайният желан резултат няма да се осъществи. Трябва добре да се планира добре и промяната трябва да стане един процес, а не отделни стъпки. Крайният успех ще зависи от степента на възприемане на персонала. Това може да се постигне чрез консултации и обучение. По този начин ще се намали съпротивата за промяна и ще се увеличи степента на възприемане на новата стратегия.

Риска от неуспех зависи и от уменията на лидера. Той е човек, който се ползва с доверието на своите колеги и може да допринесе за степента на възприемане на новата стратегия от страна на персонала. Правилната политика на мениджърския екип по отношение на лидера, комуникацията с него и служителите ще намалят съпротивата. Неефективната комуникация има негативно влияние върху процесите на промяна. Промяна, която е наложена, без да е обяснена на служителите предизвиква по-силна съпротива. Положително на промяната ще въздейства и съставянето на план за комуникация със служителите. Той трябва да е съставен така, че да достигне и да се разбере от всеки един служител. Комуникацията с персонала ще намали съпротивата към промяна. Те ще се почувстват съпричастни към ставашото.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Съществуват различни модели за управление на съпротивата. Пример за такъв е модела на Джон Котър [3] за управление на съпротивата срещу промените. Този

модел представлява инструмент за смекчаване на съпротивата. Състои се от осем последователни стъпки:

- Генериране на чувство за неотложност у хората, карайки ги да възприемат по- добре нуждата от промяна, да са подготвени към новите условия
- Формиране на ръководен екип от лидерите, които се чувстват с по- високо доверие, репутация и авторитет. По този начин се избягват сложните управленски структури
- Създаване на ясна визия относно промяната и стратегиите за нейната реализация
- Комуникирането с персонала, което ще предизвиква разбиране и ще накара хората да се чувстват съпричастни с промяната
- Нуждата от овластяване. По този начин се премахват пречки по отношение на хората
- Важно място в процеса на промяна намират краткосрочните победи, осигурявайки сигурност и достоверност и служат за инерция относно цялостния процес на промяна
- Лидерите, водещи промяната не трябва да се отказват. Стъпка по стъпка трябва да отстояват процеса на промяна до достигане на крайната цел
- Лидерите на промяната правят организацията устойчива като подхранват нова култура. Огромно значение тук имат израстването в кариерата на подходящи хора и квалификацията на служителите

Друг модел за сравняване на съпротивата към промените е формулата на Джейкъбс за ограничаване на съпротивата срещу промените. Формулата гласи:

$$C = A \cdot B \cdot D > X$$

A- неудовлетвореност от статуквото, която се свързва с необходимостта от промяна и липса на друга алтернатива

B- ясно представяне на желаното състояние, което ще бъде достигнато след измененията

C- вероятност за успех на измененията

D- конкретни първи крачки

X- стойност на измененията

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Каменов, К. Мениджмънт. „Абагар”, Велико Търново, 1999, стр. 227.
- [2] Стоянов, В. Човекът в организацията. „Амаком”, София, 1997, стр.46.
- [3] Котър, Д. Сърцето на промяната. ИК. „Класика и стил”, София, 2006, стр.3.
- [4] Ангелов, А. Мениджмънт. „Тракия”, София, 1998.
- [5] Каменов, К., Асенов, А., Хаджиев, К. Човек, екипи, лидери. „Люриен”, София, 2004.
- [6] Ангелов, К. Реинженеринг, Издателство на Технически университет-София, 2004
- [7] Захариев, Е. Управление на предприятието, Издателство „Ценов”, Свищов, 2001.
- [8] Райнешка, С. Психология на управлението, “Наука и икономика”, Варна, 2004.
- [9] Андреева, М. Основи на управлението. „Стено”, Варна, 2003.

[10] MacKenna, R. Marketing is everything. *In Harvard Business Review*, January-February 1991

[11] Liedtka, J. “Collaboration across lines of business for competitive advantage”. *The Academy of Management Executive*, 1996.

[12] Knight, G., Cavusgil, S. “The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory”. *Advances in International Marketing*, 1996