

Magdalena CENTKOWSKA
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
magdalena.centkowska@wp.pl

PODSTAWY TEORETYCZNE OPORU WOBEC ZMIAN W ORGANIZACJI

Streszczenie. Artykuł dotyczy zjawiska występującego w organizacji, jakim jest opór wobec zmian. Zostały w nim umieszczone nie tylko definicja oporu, lecz także przyczyny, które decydują o jego nasileniu, oraz zasygnalizowano kilka metod, jakie można zastosować w walce z nim. Wynikiem badań jest syntetyczny materiał na temat teoretycznych aspektów oporu wobec zmian.

Słowa kluczowe: opór, organizacja, zasoby ludzkie, bariery.

THEORETICAL PRINCIPLES OF RESERVATION ABOUT ORGANIZATION CHANGES

Summary. Article concerns a phenomenon which appears in organization as is reservation about changes. There is not only definition of reservation in it but also reasons which decide about its escalation. Some methods that can be applied in fight with it were also indicated. Result of research is synthetic material about theoretical aspects of reservation in the face of changes.

Keywords: reservation, organization, human resources, barriers.

1. Wstęp

Zmiany w życiu każdego człowieka odgrywają niezwykle rolę, towarzyszą mu od urodzenia, jednak najczęściej są kojarzone z czymś złym, niepożądanym. Najwięcej negatywnych emocji wywołują zmiany w miejscu pracy – organizacji. Nie można jednak ich uniknąć, dlatego należy zastanowić się, jak można złagodzić ich wpływ na człowieka.

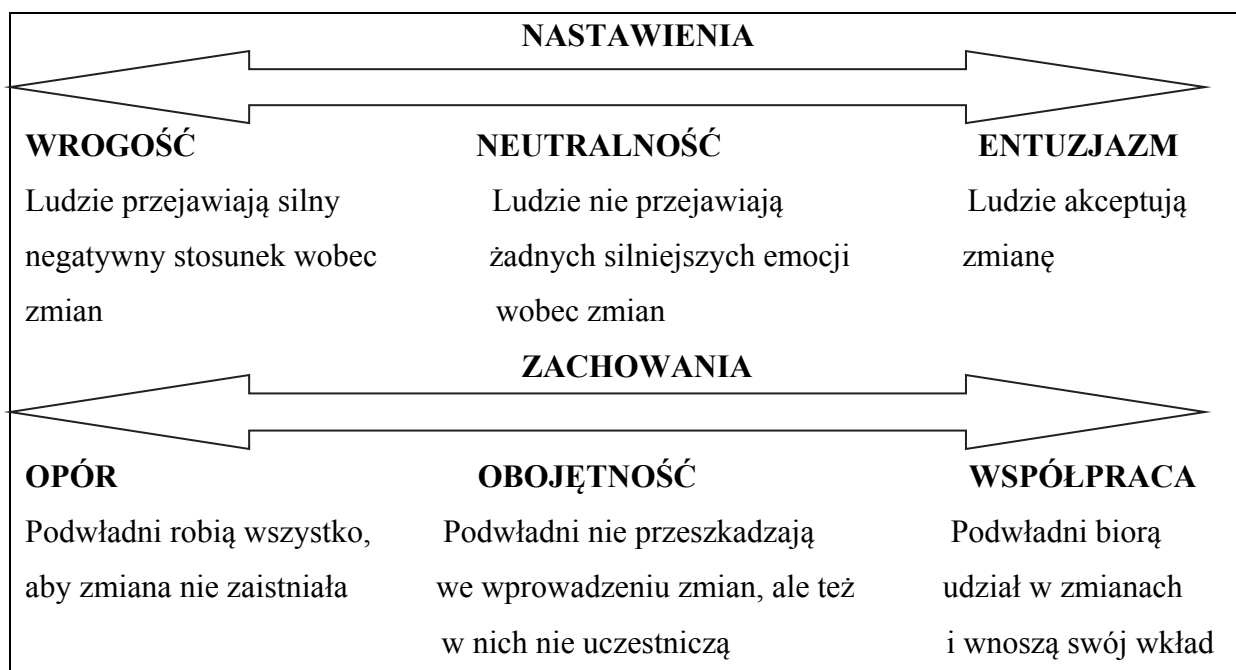
Celem pracy jest przedstawienie aspektów teoretycznych związanych z oporem we wdrażaniu zmian organizacyjnych. Wprowadzanie innowacji jest bowiem zabiegiem koniecznym, wszystkie metody, techniki, narzędzia funkcjonujące wcześniej mogły gwarantować przedsiębiorstwu sukces, jednak z czasem mogły się okazać niewystarczające, mało efektywne lub po prostu nieskuteczne.

2. Opór wobec zmian – ujęcie teoretyczne

Osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie zmian w organizacji są kierownicy wyższego szczebla. To od nich w największy stopniu zależy tempo i to, w jaki sposób zostanie zaplanowany proces przemian. Należy jednak podkreślić, iż każda zmiana jest wprowadzana, aby poprawić sytuację organizacji, czy to chodzi o wewnętrzne usprawnienia, czy o wizerunek na rynku krajowym. Głównym założeniem jest tak zarządzać zmianą, aby skutecznie przenieść pracowników ze starej rzeczywistości w nowe realia. Czy jednak to przystosowanie do nowych warunków stanowi proste zadanie dla liderów w firmach? Z jakimi problemami muszą się zmierzyć ?

Jak mówi III zasada dynamiki Newtona, każda akcja wywołuje reakcję – wprowadzając zmiany w firmie, będziemy mieć do czynienia z oporem wśród pracowników. Ale czym jest w ogóle opór? Pojęcie to kojarzy się przede wszystkim z: wrogością wobec obecnego *status quo*, ze świadomym, celowym przeciwstawianiem się narzucanym decyzjom, z niechęcią wobec rzeczy niepewnych, nowych.

Definicja oporu ściśle wiąże się ze zmianą – jest jej następstwem i ma na nią bezpośredni wpływ. C. Bowman, D. Asch oraz A.S. Judson przeanalizowali reakcje ludzi na zmiany organizacyjne. Wyróżnili dwa poziomy reakcji, tj.: nastawienia, obejmujące emocjonalny, wewnętrzny stosunek człowieka do zmiany oraz zachowania przejawiające się w określonych działaniach. Pokazują w ten sposób całą skalę różnorodnych zachowań w obliczu zmian. Graficznie przedstawia się to następująco:



Rys. 1. Reakcje ludzi na zmiany

Fig. 1. People's reaction to changes

Źródło: M. Czerska, Klasyfikacja zmian, [w:] Zarządzanie organizacjami. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności DOM ORGANIZATORA, Toruń 2003, s. 515.

Istotę zjawiska najtrafniej definiuje B. Dudek, według którego pojęcie to oznacza dążenie do tego, aby zmiana nie wystąpiła, aby wystąpiwszy, nie utrzymywała się lub aby wycofać się z kręgu jej oddziaływania¹. Definiowane jest również jako blokada emocjonalna wobec zmian, którą budują w sobie członkowie organizacji w obawie, że nadchodząca zmiana spowoduje w jakiś sposób pogorszenie ich obecnej sytuacji². K. Adamiecki zawarł to zjawisko w tzw. prawie przekory, które mówi, że jakiegokolwiek działanie zmieniające stan faktyczny powoduje powstanie oporów mających na celu utrzymanie tego stanu³. Opór ten, będąc naturalną reakcją pracownika, jest jednym ze źródeł spowalniania lub odporności na zmiany przeprowadzone w organizacji.

Jeśli bowiem przemiany są niewłaściwie zaplanowane, brak jest trafnego projektu, przy tym pojawiają się psychospołeczne, ekonomiczne czy biurokratyczne bariery, to wdrożenie zmian jest niezwykle trudne, wręcz często niemożliwe. Za najważniejszą barierę teoretycy i praktycy uznają opór pracowników, ponieważ niezależnie czego zmiany dotyczą, zawsze łączy je wspólny mianownik – zasoby ludzkie.

Zmiany, które wywołują największe opory, to po pierwsze te związane z nowymi wymaganiami w kwestii umiejętności i wiedzy. Pracownicy przeciwstawiają się najsilniej tym zmianom, które spowodują, iż ich umiejętności i posiadane kompetencje nie są już wystarczające. Drugą grupę tworzą te, w wyniku których słabnie pozycja danego pracownika bądź jakkolwiek ucierpi on materialnie. Praktycznie w 100% każdy pracownik będzie opierał się i kwestionował decyzję, w wyniku której musi przenieść się na niższe stanowisko. Zrozumiałe jest, że ten spadek w hierarchii firmy ściśle wiąże się ze zmniejszonym wynagrodzeniem. Wyjątek stanowi sytuacja, kiedy to z winy pracownika zostaje on zmuszony do przeniesienia się z wyższego na niższe stanowisko. Trzecią już kategorią zmian są te, które wychodzą z wewnątrz, czyli propozycje zmian współpracowników. Należy tutaj podkreślić zależność – im większa jest rywalizacja wśród pracowników, tym mniejsza bądź żadna jest aproba dla pomysłów współpracowników. Zmianami, które powodują opór, są te związane z ryzykiem. W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji przyczyn oporu, od tych ogólnych do bardziej szczegółowych. Poniższa klasyfikacja R. Wendta wskazuje na cztery obszary problemowe omawianego zjawiska:

1. obszar związany z brakiem informacji (na temat metod, sposobów, przyczyn, przebiegu wdrożenia, celu zaplanowanych zmian; konsekwencji zmian dla pracownika na płaszczyźnie finansowej, społecznej, szczególnie materialnej; aktualnej i przyszłej pozycji firmy; firmy między pracownikami – liczne nieporozumienia w przepływie wiadomości);
2. obszar odwołujący się do zaufania i relacji wewnątrz organizacji (brak zaufania dla osób inicjujących i zarządzających wprowadzenie zmian; brak wiary w sukces i powodzenie

¹ B. Dudek: Psychologiczne aspekty wprowadzania zmian. *Humanizm Pracy*, nr 3, 1978, s. 86.

² Zmiana warunkiem sukcesu. *Zarządzanie przełomu wieków*. Red. J. Skalik, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 188.

³ K. Ziemięwicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 1999, s. 128.

wprowadzanych zmian; ogólna atmosfera braku zaufania również w relacjach między pracownikami);

3. obszar związany z osobowościami uczestników procesu zmian (niski poziom lub brak akceptacji dla zmian; egoizm, brak troski o dobra wyższego rzędu; panujące przekonanie o tym, że *Po co coś zmieniać, jest dobrze tak jak jest*; konformizm);
4. obszar związany ze stanem lękowym (lęk przed nowościami, porażką czy kompromitacją; lęk przed utratą pozycji lub władzy)⁴.

Kolejna klasyfikacja jest poparta badaniami R.M. Kantera, który do zasadniczych źródeł oporu zalicza:

1. niejasno stawiane cele i oczekiwania (powodują dorabianie ideologii),
2. niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów,
3. poczucie zagrożenia, strachu, lęku przed zwolnieniem (brak pełnej informacji),
4. świadomość słabych stron proponowanych zmian,
5. poczucie, że sytuacja wymyka się spod kontroli,
6. niechęć do wzmożonego wysiłku (lenistwo) oraz negatywne doświadczenia⁵.

W 1998 r. Sikora zwrócił uwagę na takie źródła oporu, jak: obawa przed zmniejszeniem zarobków, przekonanie o braku korzyści ze zmiany, obawa przed dodatkowymi obciążeniami, obawa przed rozbiciem grupy nieformalnej, obawa przed utratą stanowiska, obawa przed obniżeniem prestiżu, urażenie ambicji zawodowej⁶.

J. Penc w 1997 r. wyróżnił następujące przyczyny oporu przeciwko zmianom: niezrozumienie potrzeby zmiany wskutek braku rzetelnej informacji, brak pozytywnych doświadczeń we wprowadzaniu nowości i obawa przed popełnieniem błędu, obawa przed nowymi wymaganiami i przed niemożliwością sprostania im, obawa, że innowacja obniży prestiż pracowników, obawa, że poparcie zmiany narazi innych na straty lub spowoduje narażenie się osobom jej przeciwnym, skłonność do trwania przy starych, wypróbowanych wzorcach, obawa, że zmiany nie będą korzystne lub że korzyści nie zrównoważą poniesionych strat, możliwość pogorszenia relacji między wydatkowanym wysiłkiem a wynagrodzeniem i zadowoleniem z pracy, nieuwzględnienie utrwalonych w organizacji wzorców i norm postępowania, niekorzystne warunki zmian i niewłaściwy sposób ich wprowadzania (np. narzucenie nowości), mało efektywne wprowadzanie zmian⁷.

A.G. Bedeian na podstawie własnych badań przyczyny przeciwstawiania się zmianom grupuje w kilka kategorii:

1. zaściankowość i dbałość o własne dobro: poczucie zagrożenia własnych umiejętności i kompetencji, poczucie zagrożenia dla zajmowanej pozycji oraz posiadanej władzy;

⁴ R. Wendt: Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek. Zacharek Dom Wydawniczy, Warszawa 2010, s. 86.

⁵ R.M. Kanter: The Change Master. Simon & Schuster, New York 1994, p. 34.

⁶ J. Sikora: Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy. TNiOk, Bydgoszcz 1998, s. 29.

⁷ J. Penc: Strategie rozwoju zmiany. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9, 1997, s. 5.

2. nieporozumienia i brak zaufania: błędy lub brak informacji, atmosfera braku zaufania, nieprawidłowe relacje interpersonalne w firmie;
3. nieprawidłowa ocena sytuacji: niedostrzeganie korzyści, niewłaściwa ocena zmiany (uważanej za złą lub źle przemyślaną), konformizm;
4. mała tolerancja wobec zmiany: obawa przed nieznanym, porażką, lęk przed kompromitacją, ogólna niechęć do „pójścia do przodu”⁸.

Ostatnią z klasyfikacji, która zostanie przedstawiona, jest podział L. Clarke, który za główne przyczyny powstania oporu uznał: obawę przed nieznanym, brak informacji, zagrożenie zmianami statusu, obawę przed porażką, niedostrzeganie korzyści zmiany, zagrożenia układu władzy, klimat organizacyjny nacechowany niedostatecznym zaufaniem, historię wcześniejszych niepowodzeń, zagrożenie utraty związków w zespole, stres i niepokój.

Z uwagi na fakt, iż wiele przyczyn oporu mogłoby być zaliczone nie do jednej, ale dwóch czy trzech grup, M. Czerska zastosowała podział z uwagi na miejsce pochodzenia. Wyróżniła:

1. źródła tkwiące w osobowości człowieka – tutaj znajduje się lęk przed nieznanym, kiedy to zmiana stawia człowieka w nowej sytuacji, w której jeszcze nie był. Siła tego lęku jest odwrotnie proporcjonalna do takich cech osobowości, jak: skłonność do ryzyka, ambicja, inicjatywa, poziom samooceny;
2. źródła tkwiące w oddziaływaniu grupy społecznej – jedną z przyczyn oporów tej kategorii jest nacisk formalnej bądź nieformalnej grupy współpracowniczek. W tej grupie źródeł oporu znajduje się ewentualna sprzeczność zmiany z obowiązującymi kulturowymi wartościami i normami postępowania, jak również brak zaufania do kierownika;
3. źródła tkwiące w samej zmianie – do tej grupy zostały wliczone obawy przed obniżeniem dotychczasowego poziomu zaspokojenia potrzeb. Są to obawy przed: utratą pracy, zmianą szefa grupy współpracującej, obniżeniem prestiżu, wzrostem zakresu zadań i odpowiedzialności;
4. źródła tkwiące w organizacji procesu zmian – rozbieżność w ocenie sytuacji i wynikający stąd brak świadomości potrzeby zmiany, zaskakiwanie ludzi zmianą czy negatywne doświadczenia z dotychczasowych zmian, również przyczyn należących do tej grupy⁹.

Podsumowując, można stwierdzić, że sens źródeł oporu tkwi w czterech kategoriach: niepewności, strachu przed rzeczami nowymi, lęku o swoje interesy oraz różnym spojrzeniu na problemy¹⁰. Wszystkie zaprezentowane podziały w istocie są podobne, różnią się jedynie szczegółami, nazwami kategorii. Katalog tych przyczyn jest oczywiście względny – jest to zależne od firmy, jej rozwoju, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

Można jednak zauważyć, że przyczyn powstawania oporu jest wiele, są zróżnicowane i mogą występować na następujących poziomach: jednostki (indywidualne), organizacji (grup społecznych, wewnątrz organizacji), procesu (działań). Mogą występować w organizacji

⁸ A.G. Bedeian: *Management Laureates a Collection of Autobiographical Essays*. JAI Press LTD, 2001, p. 33.

⁹ M. Czerska, *op.cit.*, s. 521-523.

¹⁰ R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1998, s. 398-399.

z różnym natężeniem, obejmują dodatkowe kwestie i wzajemnie się przenikają. Przykładowo według R.H. Hallema opór wobec zmian na poziomie organizacyjnym może mieć kilka czynników sprawczych:

1. inercja strukturalna – wynika z natury organizacji jako czynnika stabilizującego zachowania organizacyjne;
2. małe skupienie na zmianach – organizacja dużych firm składa się z wielu współdziałających subsystemów, działających na zasadzie „naczyń połączonych”. Zmiana jednego podsystemu pociąga za sobą konieczność zmian w innych podsystemach i stąd też zmiany są limitowane i wprowadzane sukcesywnie;
3. inercja poszczególnych grup – może wynikać z rozbieżności interesów podgrup składających się na strukturę organizacyjną firmy;
4. zagrożenie ze strony ekspertów – jest związane z lękiem przed obcym autorytetem;
5. zagrożenia układu elit władzy – jest związane z redystrybucją autorytetów decyzyjnych i destabilizacją pozycji władzy;
6. zagrożenie wynikające z alokacji zasobów firmowych – zmienia stare powiązania i przepływy środków¹¹.

Opór na poziomie indywidualnym należy rozumieć jako chęć utrzymania stanu istniejącego. Źródła oporu w tym przypadku można podzielić na trzy kategorie czynników: przyzwyczajenia i stereotypy, emocje, pozyskana informacja. Zmiana wiąże się z odczuwanymi negatywnymi emocjami (brakiem bezpieczeństwa czy lękiem przed nieznanym) – człowiek wie o tym i obawia się tego. Każdy człowiek stara się odrzucać sygnały o tym, że obecna rzeczywistość różni się od tej, która była znana i dawała poczucie wygody. W sytuacji zmiany człowiek upiera się przy zasadności swoich przekonań, systemów znaczeń lub scenariuszy z przeszłości. Zaczyna wyszukiwać pozornie racjonalne argumenty przeciw potrzebie zmian. Wynika to z faktu, iż stwierdzeniom potwierdzającym oczekiwania poświęcamy więcej uwagi i lepiej je zapamiętujemy¹².

Cechą charakterystyczną oporu oprócz różnorodności źródeł jego powstania są formy, w jakich może on występować. Poddając zjawisko oporu ogólnej klasyfikacji, można wyróżnić następujące rodzaje:

- opór czynny i opór bierny,¹³
- opór jawny i opór ukryty,¹⁴
- opór natychmiastowy i odroczone,¹⁵
- opór emocjonalny, racjonalny, polityczny¹⁶.

¹¹ J.F. Terelak: Psychologia organizacji i zarządzania. Difin, Warszawa 2005, s. 322.

¹² Motywowanie członków – Jak podnieść efektywność i zatrzymać wartościowych pracowników. Materiały szkoleniowe Kancelarii Rady Ministrów, s. 13.

¹³ M. Czerska, op.cit., s. 129.

¹⁴ Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie. Red. J. Skalik, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 286.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie..., op.cit., s. 321.

Opór czynny występuje jawnie, co ułatwia wczesne jego zauważenie i podjęcie odpowiednich kroków zapobiegawczych. Ujawnia się on m.in. przez odmowę działania, blokowanie przepływu informacji, świadome popełnianie błędów w celu ukazania wadliwości proponowanych rozwiązań. Opór bierny z kolei ma utajniony charakter, co utrudnia walkę z nim. Najczęściej przejawia się w formie wyraźnego manifestowanego niezadowolenia, a nawet agresji. W większości przypadków towarzyszy mu wyraźny spadek wydajności, apatia, izolacja. Z oporem natychmiastowym mamy do czynienia bezpośrednio po uruchomieniu działań wdrożeniowych zmian, natomiast opór odroczonego występuje na dalszych etapach tego procesu. Opór emocjonalny pomija merytoryczne podejście do zmian, opierając się wyłącznie na związanych z nimi negatywnych emocjach. Przeciwnieństwem tego zachowania jest opór racjonalny polegający na przedstawieniu konkretnych argumentów. Z kolei opór polityczny opiera się na chęci utrzymania dotychczasowej pozycji i związanej z nią władzy¹⁷. Nawiązuje głównie do sposobu zarządzania, przyjętej przez organizację strategii, stosowanych metod i narzędzi. Jeśli mamy podane rodzaje oporów wobec zmian organizacyjnych, możemy określić, jakie postawy wobec zmian przyjmują pracownicy. Jedną z typologii opiera się na powstałej w latach 90. macierzy z dwoma zmiennymi: świadomością lub nieświadomością zmian i jawnym bądź niejawnym oporem. Na podstawie tego powstały 4 możliwe postawy pracowników. Pierwsza z nich – zombi (opór jawny/nieświadomy) – zgadza się na zmianę, jednak nie ma czynnika motywującego do działania, tym samym nie postrzega siebie jako jednostki stawiającej opór. Drugi typ to sabotażysta (opór ukryty/świadomy) – ignorowanie zmian, trzeci to oponent (opór jawny/świadomy) – przedstawia swoje poglądy, i osoba tkwiąca w miejscu (opór ukryty/świadomy) – nie zdaje sobie sprawy z toczących się zmian, jednocześnie je nieświadomie niszczy. Klasyfikacja E. Drabek na inne formy jest następująca: konformizm (podporządkowanie się procesom zmian, aby mieć poczucie spokoju), rytualizm (trzymanie się utartych pewnych schematów przy zapomnianiu o celu wprowadzanej zmiany), odrzucenie (stawianie jawnego i otwartego oporu), wycofanie się (jeśli występuje problem, automatycznie się wycofujemy)¹⁸.

Dywagacje na temat przyczyn zmian, oporu, jaki wywołują one u pracowników, skłaniają do zastanowienia się nad metodami walki z nim i sposobami „bezbolesnego wdrażania zmian”. Twórca metody łańcucha krytycznego E. Goldratt wprowadził do zarządzania uniwersalną propozycję procedury wdrażania zmian w celu eliminacji oporu. Zakłada on sześciopiętrowy proces¹⁹. Zarządzanie zmianą jest zespołem czynności niezwykle skomplikowanych i trudnych, zależnych bowiem od wielu czynników, m.in. od liczby pracowników, od kadry kierowniczej, od zwyczajów panujących w firmie i wielu innych, które zależą od konkretnego przedsiębiorstwa. Dobór technik również należy do indywidualnych decyzji zarządu,

¹⁷ Z. Ścibiorek: Ludzie podczas zmian w organizacji. Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 211.

¹⁸ E. Więcek-Janka: Zmiany i konflikty w organizacji. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 46-49.

¹⁹ E.M. Goldratt, M. Eliyahu: Łańcuch krytyczny. Werbel, Warszawa 2000.

metody jednak najogólniej można pogrupować w kilku kategoriach: aktywne zaangażowanie pracowników w proces zmian, wsparcie wdrażania zmian przez szczeble kierownicze, negocjacje, jawne lub ukryte zmuszanie, techniki manipulacji, edukacja przed wdrażaniem i podczas wdrażania zmian²⁰. Tak jak każdy katalog metod zawsze można je uzupełnić. W tym katalogu mogą się również znaleźć: dyskusja grupowa, oddziaływanie na poszczególnych członków grupy. Pytanie, jakie należy w tej sytuacji zadać, to: Co należy robić, aby wprowadzić zmiany i niwelować opór?

Wielu autorów, m.in. Kahn, Katz, Koppter czy Schlezinger, podjęło prace nad opracowaniem złotego środka, aby uniknąć lub zniwelować opór. Uogólniając, trzeba zauważyć, że po pierwsze należy przeprowadzać szkolenia i komunikować pracownikom ewentualne zmiany. Najlepiej przy tym posługiwać się nie tylko słowami, lecz także wykorzystać metody werbalne i wizualizacje tego, co przyniesie zmiana. Po drugie należy włączyć pracowników w proces zmian i stopniowo zwiększać ich zaangażowanie. Udział pracowników może im uświadomić konieczność i logiczność planowanych procesów. Należy również zwrócić uwagę na tych pracowników, którzy przyjmują zmianę po pewnym czasie i szczególnie tych, którzy są tzw. zatwardziałymi przeciwnikami, aby nie zaprzepaścili całego procesu. Jeśli dalej nie ustępują, należy rozpocząć proces negocjacji. Niekiedy należy posunąć się do takich metod, jak manipulacja czy kooptacja – celowe zaangażowanie (przydzielenie funkcji nadzoru, przygotowania czegoś). Czasami przy występującej presji czasu trzeba sięgnąć po sposoby oparte na wymuszeniu. Najczęstszym narzędziem wykorzystywanym w celu osłabienia oporu jest analiza pola sił Kurta Levina, polegająca na wyróżnieniu sił wspierających i hamujących zmianę. Przy każdym z czynników wpisuje się odpowiednią liczbę punktów. Arkusz ten sporządza się dla każdej zmiany. Istnieje jeszcze kilka innych narzędzi wykorzystywanych przez firmy, jednak nie są one tematem niniejszego artykułu.

3. Zakończenie

Opór wobec zmian jest postrzegany jako zjawisko negatywne zawsze towarzyszące zmianie. Jednak nie powinno się go w ten sposób postrzegać. Jest wynikiem zmian, nieodłącznym jej elementem. Aby wprowadzić zmianę czy to w ramach technologii, czy struktury firmy, należy odpowiednio zorganizować ich wprowadzenie oraz dobrać odpowiednie środki. Duże obciążenie spoczywa tu na liderach i menedżerach – muszą zadbać o odpowiedni system motywowania pracowników oraz komunikowania się wewnątrz firmy. Działania kadry kierowniczej nie powinny skupiać się na wyeliminowaniu samego oporu, ale na zabiegach mających spowodować lepsze zrozumienie przyczyn i przejawów stawiania oporu. Wiadome jest, że

²⁰ Podręcznik radzenia sobie z oporem, http://dialogspol.pl/files/L19-Podrecznik_radzenia_sobie_z_oporem.pdf, (2013-01-03), s. 6.

pracownicy będą stawiać opór w różnych formach, nawet przez powtarzanie stwierdzeń i wytykanie każdego pomysłu. Każdy szef niejednokrotnie spotkał się z odpowiedzią: „To się na pewno nie uda”, „Do tej pory dawaliśmy sobie świetnie radę” czy „Poczekajmy, nie jesteśmy przygotowani”. Nie należy jednak żadnych objawów oporu lekceważyć. Od początku trzeba wdrażać program przygotowania do zmian i opracować odpowiednie narzędzia do konkretnych zmian.

Bibliografia

1. Bedeian A.G.: Management Laureates a Collection of Autobiographical Essays. JAI Press LTD, 2001.
2. Cooper C.L.: An intervention strategy for workplace stress. „Journal of Psychomatic Research”, 1997.
3. Czerska M.: Klasyfikacja zmian, [w:] Zarządzanie organizacjami. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności DOM ORGANIZACJO-RA, Toruń 2003.
4. Dudek B.: Psychologiczne aspekty wprowadzania zmian. Humanizm Pracy, nr 3, 1978.
5. Goldratt E.M., Eliyahu M.: Łańcuch krytyczny. Werbel, Warszawa 2000.
6. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998.
7. Kanter R.M.: The Change Master. Simon & Schuster, New York 1994.
8. Motywowanie członków – Jak podnieść efektywność i zatrzymać wartościowych pracowników. Materiały szkoleniowe Kancelarii Rady Ministrów.
9. Penc J.: Strategie rozwoju zmiany. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9, 1997.
10. Podręcznik radzenia sobie z oporem, http://dialogspol.pl/files/L19-Podrecznik_radzenia_sobie_z_oporem.pdf, (2013-01-03).
11. Sikora J.: Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy. TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 29.
12. Ścibiorek Z.: Ludzie podczas zmian w organizacji. Adam Marszałek, Toruń 2005.
13. Terelak J.F.: Psychologia organizacji i zarządzania. Difin, Warszawa 2005.
14. Wendt R.: Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek. Zacharek Dom Wydawniczy, Warszawa 2010.
15. Więcek-Janka E.: Zmiany i konflikty w organizacji. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
16. Ziemięwicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 1999.

17. Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie. Red. J. Skalik. Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2000.
18. Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków. Red. J. Skalik, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2000.

Abstract

In organization we are facing permanent changes that mostly produce negative emotions. To change that approach theoretical side of problem should be acquainted. It allows to work out improved methods of changes introduction. Thanks to that employee will not only accept changes but also quickly will find himself in new reality. People responsible for changes are managers, they should precisely know theoretical aspects of reservation – it give them possibility to become closely acquainted with their subordinates, to classify their fears, to select appropriate tactics of introducing the changes.