

Mgr Dorota Tokarska

# Opór pracowników wobec zmian w przedsiębiorstwie

Employee's resistance in case of changes in company

## I. WSTĘP

W momencie, gdy zauważono, że dla właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa nie wystarczają materiały i kapitał, a zwrócono uwagę na zasoby ludzkie, zaczęto obserwować wpływ niezadowolenia pracowników na efektywność przedsiębiorstwa. Jednym z powodów tego niezadowolenia jest wprowadzanie zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Dla analityków procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa nie ma bardziej skutecznego zabójcy postępu niż wdrażanie zmian bez porozumienia z pracownikami, których te zmiany dotyczą. Artykuł ten ma za zadanie przedstawić formy niwelowania oporu pracowników w momencie wdrażania innowacji.

## II. ROLA KIEROWNIKA

Pojęcie „zmiana” można ujmować w sposób syntetyczny, jako synonim innowacji lub w sposób dynamiczny, jako czynność wprowadzania innowacji do elementów określonego systemu, na którą składają się

procesy innowacyjne i adaptacyjne. Opór przed zmianami jest istotną częścią ludzkiego wrodzonego instynktu przetrwania – jednak, posunięty zbyt daleko może stać się przyczyną upadku. Zachowanie odpowiedniego poziomu równowagi staje się więc kluczem do utrzymania jakiegokolwiek organizacji dobrze prosperującej. Powodzenie zmian w przeważającej mierze zależy od postawy członków organizacji. Przywódca ma z reguły największy wpływ na swoich pracowników. Jest on w stanie zarazić ich entuzjazmem wobec zmiany oraz zapobiec postawom blokującym zmianę. Wydaje się, że jego najważniejszym zadaniem jest właśnie zwalczenie lub złagodzenie oporów członków organizacji wobec zmiany. W. Bennis uważa natomiast, że przywódca musi posiadać cztery obszary kompetencji, gdy chodzi o zwalczanie oporów wobec zmiany<sup>1</sup>:

- management of attention – zarządzanie uwagą – umiejętność jasnego komunikowania celów i kierunku,

<sup>1</sup> C. Carnall, *Managing change in organizations*, Prentice Hall, 1995.

- management of meaning – umiejętność komunikowania myśli, osiągania zrozumienia i wyzwalania uwagi,
- management of trust – umiejętność bycia konsekwentnym mimo wielu dylematów, aby ludzie mogli zawierzyć liderowi,
- management of self – umiejętność rozumienia i wykorzystywania własnych sił i słabości.

### III. ZJEDNOCZENIE DLA WSPÓLNEGO DOBRA

Zarówno badania i koncepcje dotyczące problematyki zmian i przeciwdziałania powstawaniu oporu w trakcie ich realizacji jak i doświadczenie praktyczne pokazują, że trudne jest ukształtowanie jednolitej koncepcji bądź teorii zmian bądź teorii zmniejszenia oporu przy wprowadzaniu zmian organizacyjnych. Można jedynie analizować sytuację i przy jednoczesnym korzystaniu z teorii dynamiki grupowej starać się nie tyle pozbyć się oporu, ile zredukować go na tyle, by z jak największym sukcesem osiągnąć zamierzone cele i przeciwdziałać niechętnym postawom. W artykule zajmimy się wskazaniem teorii, które wspomogą przeciwdziałanie oporowi. Dla jaśniejszego obrazu zostanie to przedstawione na przykładzie firm wdrażających Systemy Informatyczne Zarządzania. Pomysł wynikł z zainteresowania zarówno analityków systemów, jak

i socjologów, problemami we wprowadzaniu zmian technicznych. Pomimo różnych podejść i celów w powiązaniu ze zmianami technicznymi<sup>2</sup>, obie te grupy wskazują na szczególny opór pracowników na zmiany związane z udoskonalaniem technicznym organizacji. Socjologowie twierdzą, że firmie łatwiej będzie osiągnąć jej cele biznesowe, jeśli większą uwagę skupi się na czynniku ludzkim i zmiany będą przedstawiane w sposób niepowodujący oporu do rozwoju w grupach ryzyka [*change introduced in such a way that it does not cause resistance to develop in groups on the receiving end*]. Opór przed zmianami jest także ważny dla analityków systemowych, gdyż dokładne zaprojektowanie i racjonalność systemu będzie nic nie warta, jeśli pracownicy odmówią pracy z nim.

Badania przeprowadzane w czasie wdrażania systemów komputerowych pokazują, że istnieją cztery czynniki, mające znaczący wpływ na stosunek pracowników do zmian technicznych. Są nimi:

- **stopień stabilizacji używanego systemu**; rozumiany jest przez to stopień, do jakiego organizacja, w której znajduje się departament użytkownika systemu, zauważa potrzeby i aspiracje pracowników zatrudnionych w niej.
- **opinia użytkownika o zmianach**; czy pracownicy wierzą, że nowy system komputerowy może wpłynąć na nich lub

<sup>2</sup> Analitycy systemowi interesują się przede wszystkim projektem i przedstawieniem nowych metod pracy, które usprawnią działanie firmy. Socjologów natomiast bardziej interesują skutki, jakie wywrą te zmiany na pracownikach oraz czy nowy system jest zaprojektowany i wdrożony tak, aby człowiek, który jest elementem systemu nie został zdegradowany lub poddany zbyt niemu stresowi lub niepewności.

na ich sprawy. Ta opinia nie musi mieć żadnego odniesienia do tego, co stanie się w rzeczywistości.

- **strategia zmiany**; środki nacisku używane przez grupy wprowadzające zmiany informatyczne, aby przekształcić ręczne wprowadzanie danych w zintegrowany system informatyczny. Taka zmiana może dotyczyć przekształcenia postaw i zachowań pracowników w takim samym stopniu jak i technologii w danym dziale firmy.
- **rola opinii grupy wdrażającej zmiany techniczne**; jak analitycy systemu, odpowiedzialni za przedstawienie nowej technologii postrzegają swoją rolę i jak ta opinia oddziałuje na ich postawy wobec personelu odbiorcy; jaką strategię przyjmą dla wdrożenia zmian<sup>3</sup>.

Badania empiryczne, a także liczne doświadczenia praktyczne, wynikające z wieloletniego zajmowania się wdrażaniem innowacji w różnych organizacjach oraz oddziaływaniem mającym na celu wywołanie zmian u ludzi wykazały, że najbardziej skuteczną metodą jest współuczestnictwo w grupie uznającej określone wartości. Grupa może odgrywać trzy role w stosunku do zmian<sup>4</sup>:

- Grupa jako źródło wpływu na jej członków. Usiłowanie zmian może być w tej sytuacji popierane bądź blokowane

przez naciski wynikające z grupy, a wywierane przez jej członków;

- Grupa staje się obiektem zmian. W celu wywołania zmian jednostki, zredukowania oporu wobec jakiegoś zjawiska, niezbędna jest zmiana grupy – nazwy, stylu kierowania, hierarchii itp.;
- Grupa jako rzecznik zmian. Kierujący zmianą może zauważyć, że zmiana zachowania, w tym także zmniejszenie oporu pracowników w stosunku do zmiany będzie możliwe dopiero po włączeniu się grupy do wspólnego dzieła dokonania zmiany.

#### IV. PRZYCZYNY OPORU WOBEC ZMIAN

Ludzie stawiają opór w stosunku do zmian i próbują ich uniknąć, jeżeli na skutek tych zmian ich sytuacja uległaby pogorszeniu pod względem zakresu pracy, warunków pracy, ilości pracy, dochodów, układów, osobistego zakresu wpływów, stylu życia itp. Jest to zjawisko zrozumiałe. Jednakże są sytuacje, w których propozycje zmian napotykają na opór nawet wtedy, jeżeli zmiany te mają charakter neutralny, lub mogłyby być źródłem korzyści dla ludzi, których dotyczą. Istnieje ku temu wiele powodów natury psychologicznej i innych. Najczęstsze z nich wyróżniono w czasie badań nad firmami wdrażającymi systemy informatyczne<sup>5</sup>:

<sup>3</sup> R. I. Tricker, *Management Information and Control Systems*, John Wiley & Sons, London 1976, s. 251-252

<sup>4</sup> G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997, s. 90

<sup>5</sup> Potwierdza to ankieta przeprowadzona wśród dostawców systemów do raportu specjalnego „Zintegrowane Systemy Zarządzania”, Vogel Publishing, Wrocław 1997; wyniki zostały przedstawione przez M. Rzepkę w artykule „Dostawcy i użytkownicy ZSI – wspólna droga” w tym raporcie. W raporcie nie podano jednak próby badawczej. Należy także wyjaśnić, że badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru przy odpowiedzi na pytanie analizowane w artykule.

- **naruszenie stabilizacji** (49%); Implementacja nowego rozwiązania informatycznego często wiąże się ze zmianą sposobu realizacji poszczególnych elementów procesów organizacyjnych. Tymczasem większość pracowników, szczególnie starszych stażem, jest bardzo przywiązana do wykonywania działań w tradycyjny sposób. Często obawiają się, że nie opanują nowego narzędzia i w związku z tym nie będą w stanie realizować postawionych przed nimi zadań.
- **obawa przed utratą nieformalnej pozycji w firmie** (19%); Realizacja przedsięwzięć informatycznych staje się okazją do analizy sposobów realizacji zadań i procesów przez organizację. Padają pytania: „po co?”, „dlaczego?”, „co to daje?”. Pracownicy często obawiają się negatywnej oceny prowadzonych przez nich działań.
- **utrata pracy** (14%); Realizacja nowych przedsięwzięć informatycznych nieodparcie kojarzona jest z redukcją personelu, zastąpieniem pracy ludzkiej przez funkcjonalność systemu.
- **obawa przed degradacją w strukturze organizacyjnej firmy** (11%); rodzi się zagrożenie, że osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie systemu będą „ważniejsze” dla firmy.
- **niezrozumiały język** (10%); Kierownicy często posługują się językiem „dobra organizacji”, a konsultanci slangiem tech-

nicznym. Wskutek tego pracownik nie wie, czego konkretnie się od niego oczekuje i w jaki sposób ma to wykonać.

- **niedoinformowanie pracowników** (7%); Nie zawsze ilość informacji przekazywana pracownikom przez ich przełożonych daje jasny, klarowny obraz planowanych skutków realizowanego przedsięwzięcia. Wtedy pracownicy starają się pozyskać informacje z innych źródeł. Poczucie niepewności, zagrożenia prowadzi więc do wyolbrzymiania zasłyszanych informacji negatywnych i pomijania lub minimalizowania ewentualnych korzyści<sup>6</sup>.

Niektóre przyczyny oporu w stosunku do zmian mają swoje korzenie w naturze ludzkiej. Nierzadko są one jednak wymuszane przez doświadczenia życiowe (np. w postaci negatywnych konsekwencji zmian, które zaszły w przeszłości). Ludzie, którzy doświadczyli wielu zbędnych lub frustrujących zmian, takich jak częste i niepotrzebne reorganizacje, lub, którzy doświadczyli krzywdy z powodu zmian przedstawionych im jako korzystne, będą z reguły bardzo nieufni w stosunku do kolejnych zmian. Jest to niezwykle istotne. Przyczyn kłopotów bardzo często doszukuje się we wrodzonej niechęci do zmian, mimo że leżą one zupełnie gdzie indziej – na przykład w niewłaściwym doborze technologii, nieumiejętności wyjaśnienia, dlaczego zmiana jest konieczna, czy też w słabej koordyna-

<sup>6</sup> M. Konieczna, K. Pawłuszewicz-Mantiuk, *Zapanować nad emocjami*, <http://www.sap.com/poland/strategie/15/analizy/emocje.asp>, 2003-07-17.

cji różnych aspektów zmian. W takich przypadkach opór w stosunku do zmian jest tylko symptomem, a prawdziwym problemem jest nieuporządkowane, chaotyczne i niewyczułone na ludzkie uczucia i problemy zarządzanie zmianami.

Duży wpływ na nastawienie w stosunku do zmian i umiejętność radzenia sobie z nimi mają różnice osobowości. Niektórzy ludzie są naturalnymi partnerami menedżerów i konsultantów w przygotowaniu i wprowadzaniu zmian w organizacji. Niestety ludzie, którzy najbardziej potrzebują zmian, często opierają się im bardziej niż ktokolwiek inny, wymagają specjalnej uwagi i wsparcia. Mogą to być jednostki (robotnicy czy menedżerowie), grupy, organizacje, a nawet całe społeczności ludzkie<sup>7</sup>.

## V. PRZECIWDZIAŁANIE

Ponieważ powodzenie i sukces projektu w znacznej mierze zależą od nastawienia osób zaangażowanych bezpośrednio i pośrednio w realizację, istotne jest, aby mieć świadomość obaw pracowników i starać się im przeciwdziałać. Duża odpowiedzialność spoczywa tutaj na kierownikach poszczególnych działów, bądź na osobach odpowiedzialnych ze strony firmy za wdrożenie systemu. M. Konieczna i K. Pawłuszewicz-Mantiuk (SAP Polska) sformułowały model postępowania z pracownikami<sup>8</sup>. Według niego pracownik powinien być dobrze zo-

rientowany w tym, co się w firmie dzieje. Dobry menadżer powinien pracowników: informować, angażować, motywować, a w trakcie pracy (szczególnie po jej zakończeniu) odpowiednio pracownika nagrodzić. Jak wskazują autorki modelu, nagroda nie musi mieć wymiaru finansowego. Ważna jest pamięć o ich wkładzie w prace wdrożeniowe, podziękowanie. O pracownikach nie należy zapomnieć po zakończeniu wdrożenia. Jest to jeden z istotnych błędów popełnianych przez firmy. W projekt zaangażowane są wybrane osoby, natomiast z efektów ich pracy korzystać będzie wielu pracowników organizacji. Należy zadbać, aby łatwiej im było rozpocząć pracę z systemem. Muszą otrzymać rzetelne instrukcje użytkowników – najlepiej przygotowywane przez ich kolegów zaangażowanych w projekt. Należy zorganizować dla nich warsztaty i szkolenia, pokazać im system przygotowany do pracy w danej organizacji. Powinni mieć możliwość przećwiczenia wszystkich wykonywanych na co dzień czynności i do zadawania pytań, rozwiązywania wątpliwości.

Powyższe rady odnoszą się do specyficznej sytuacji wdrażania systemu informacyjnego. Jednak można stworzyć system poruszania się w sytuacji wprowadzania dowolnych zmian w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim nie można rzucać pracowników od razu na głęboką wodę i stawiać ich przed bardzo gwałtowną zmianą. Należy

<sup>7</sup> [http://www.sdg.com.pl/kubr/rozdzial\\_04\\_1.htm](http://www.sdg.com.pl/kubr/rozdzial_04_1.htm), 2005-01-10.

<sup>8</sup> Tamże.

stosować raczej tzw. „okresy przejściowe”. Lęk jest ewidentnie widoczny w firmach, które przechodzą zmiany. By poradzić sobie z oporem wynikającym ze strachu przed zmianami, należy określić, co każdy traci, przewidzieć reakcje, przekazać wiedzę o stratach i starać się dać coś w zamian. Należy rozglądać się za oznakami smutku i pozwalać pracownikom otwarcie wyrażać swoją złość i frustrację.

Jak wskazują badania<sup>9</sup>, najlepiej zarządza się małymi zespołami. Zespołom od sześciu do ośmiu osób najłatwiej przekazać istotę zmian. Łatwiejsza jest w takiej sytuacji komunikacja oraz rozwiązywanie konfliktów, tak ważne elementy w trakcie wdrażania zmian. Podobnie jak w sytuacji wdrażania systemu informatycznego, tak przy każdej wprowadzanej zmianie istotne jest uzyskanie akceptacji kierownictwa, a także zrozumienie ze strony pracowników. Osoba, która rozumie istotę zmian oraz wie, czego się od niej oczekuje, jest bardziej podatna na współpracę. Dokonywanie zmian w przedsiębiorstwie musi być pracą zespołową, gdyż prędzej czy później inni pracownicy będą z niej korzystać<sup>10</sup>. Rozpoczynając od małego zespołu wdrożeniowego, potrzeba zmiany i jej ogólny zamysł powinien być poznany przez ogół pracowników, mających w przyszłości korzystać z udogodnień, jakie niesie za sobą to działanie.

Nauka nowych rzeczy jest trudna i zwykle niesie ze sobą możliwość niepowodzeń. Jednak zadaniem menagera jest zaakceptowanie takich sytuacji i raczej przewidywanie oraz przeciwdziałanie niż poddanie się niepowodzeniom i zarzucenie inicjatywy. Pomocne w tym jest ustalenie systemu oceny postępu, który pomoże także oceniać i wynagradzać osiągnięcia pracowników. Stała kontrola postępów daje większą możliwość przewidywania zakłóceń, mogących nastąpić w trakcie wprowadzania zmiany, a nawet już po zakończeniu wdrożenia, gdy dochodzi do wykorzystania innowacji w praktyce.

## VI. MODEL ROZMRAŻANIE-ZMIANA-ZAMRAŻANIE

Wcześniej została wspomniana teoria dynamiki grupowej. W tej części artykułu zajmiemy się dokładniej koncepcjami związanymi z tą teorią, prezentowanymi przez Kurta Lewina, wybitnego amerykańskiego psychologa. Zaprezentował on ogólny model zmieniania organizacji. Według tego modelu każdy proces zmian, aby był skuteczny, musi składać się z trzech zasadniczych etapów: „rozmrężania”, samej zmiany oraz „zamrażania”<sup>11</sup>. Każdy z nich jest niezbędny do osiągnięcia celu – trwałego wprowadzenia usprawnień i zapewnienia nieodwracalności całego procesu. Model Rozmrężanie-Zmiana-

<sup>9</sup> T. Jakubowski, *Daremny opór*, „Praca dla Informatyków”, 2001, nr 19.

<sup>10</sup> Taki jest w każdym razie zamysł wprowadzania zmian, które mają służyć usprawnieniu całości przedsiębiorstwa, a nie tylko pojedynczym osobom.

<sup>11</sup> J. Zgud, M. Pacek, *Jak rozmrozić organizację-czyli o roli menedżera na etapie przygotowywania do zmian*, [www.centrum-wiedzy.edu.pl](http://www.centrum-wiedzy.edu.pl), 2005-02-03.

Zamrażanie (RZZ) w bardzo prosty sposób podsumowuje wiele złożonych zagadnień i elementów składających się na efektywnie wprowadzoną zmianę<sup>12</sup>. Aby organizacja w ogóle mogła się poddać zmianie, na początku niezbędne jest „ROZMROŻENIE” jej dotychczasowych struktur i sposobów działania. Z jednej strony przejście przez ten etap daje szansę na zaproponowanie nowych, lepszych rozwiązań, a z drugiej – na tyle destabilizuje status quo, że szybkie wprowadzenie ulepszeń staje się po prostu konieczne. Rozmrożenie tworzy motywację i gotowość do zmian. Wiąże się ono ze stworzeniem niezadowolenia ze stanu rzeczy panującego w danym momencie oraz zapewnieniem rynku zbytu dla zmian. Stworzenie takiego stanu rozmrożenia w firmie umożliwia z kolei przeprowadzenie samej ZMIANY, która aby była skuteczna, musi zostać dokładnie zaplanowana z uwzględnieniem specyfiki działalności firmy, jej kultury organizacyjnej oraz stopnia zaangażowania pracowników. Aby jednak zmiana na trwałe zaistniała w organizacji, niezbędne jest jeszcze przejście przez trzeci etap proponowanego modelu, czyli ZAMRAŻANIE. Jest to bowiem okres adaptacji wprowadzonych usprawnień, w którym to czasie reorganizacja przestaje być rozumiana jako coś nowego, ale powoli zaczyna funkcjonować w świadomości pracowników jako jej naturalny stan.

W. Cartwright, korzystając ze sformułowanych przez K. Lewina ról grupy w zarzą-

dzaniu zmianą podaje pięć zasad skutecznego wykorzystania grupy jako środka zmiany<sup>13</sup>.

- 1) Oddziaływanie grupy jest tylko wtedy skuteczne, gdy osoby, mające podlegać zmianie, mają silne poczucie przynależności do grupy.
- 2) Atrakcyjność grupy – grupa wywiera na swych członków wpływ jedynie, gdy jest atrakcyjna dla swych członków.
- 3) Związek zmian postaw z atrakcyjnością grupy. Członkowie danej grupy nie zechcą bowiem zmienić swych postaw, jeśli spowoduje to spadek atrakcyjności grupy.
- 4) Wpływ członka, a nie przywódcy grupy na pozostałych członków.
- 5) Normy organizacyjne – silny opór powodują zmiany, które powodują odchylenia od norm grupowych.

Powyższe normy będą skuteczne, gdy zostaną zastosowane wobec grup, stworzonych w celu przeciwdziałania oporowi, bądź wprowadzenia zmian postaw powodujących opór wobec zmian.

Wśród taktyk, które teoretycy zarządzania zasobami ludzkimi proponują w celu zredukowania oporu najczęściej pojawiają się:

- szkolenie i komunikowanie się; pracownikom należy umożliwić zrozumienie logiki zmian;
- partycypacja; pracownik uczestniczący w podejmowaniu decyzji dotyczących zmiany będzie najlepiej poinformowany, a dzięki udziałowi w podejmowaniu decyzji uzna wprowadzanie zmiany za swoje dzieło;

<sup>12</sup> L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 129 i następne.

<sup>13</sup> G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997, s. 92.

- ułatwianie i wspieranie; Kierownicy zmian powinni mieć udostępnione przeróżne instrumenty wspierające, które pomogą im zmniejszyć opór. W trakcie wprowadzania zmian pracownicy powinni mieć dostęp do takich środków jak szkolenia (zarówno przeszkalające jak i doszkalające), a nawet poradni psychologicznej;
- negocjacje; są szczególnie przydatne, gdy sprzeciw wychodzi ze strony osób dysponujących władzą;
- manipulacja i pozyskiwanie; manipulacja to nazwa niejawnych prób wywierania wpływu w postaci np. przekręcania i zniekształcania faktów, by wydawały się bardziej atrakcyjne, ukrywania niepożądanych informacji. Pozyskiwanie jest natomiast połączeniem manipulacji i partycypacji.

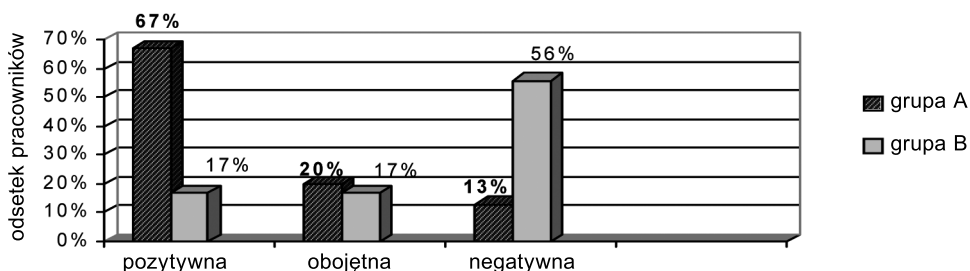
O ile trzy pierwsze metody są nie tylko skuteczne, ale nawet powinny być bezwarunkowo stosowane w trakcie wdrażania zmiany, nawet przy minimalnym zagrożeniu oporem, o tyle dwie kolejne są już na granicy etyki zarządzania, a ostatnia zdecydowanie jest nieetyczna. W prawidłowym

funkcjonowaniu organizacji ważne jest zaufanie, a stosując tak podchwytliwe metody naruszamy granice zaufania, a także etyki zawodowej.

Zastosowanie się do powyższych rad może okazać się nieefektywne. Powodem są tu pewne naturalne bariery, takie jak: wiek, nastawienie do zmian, charakter pracowników itp. Przykładem mogą tu być badania przeprowadzone przez K. Buczkowskiego wśród pracowników dwóch firm A i B, należących do różnych grup wiekowych<sup>14</sup>. Pracownicy firmy A to osoby młode w wieku 20 – 30 lat, a pracownicy firmy B są wieku 30 – 60 lat. Różnice w ich reakcjach na zmianę oprogramowania pokazuje wykres 1.

Różnice w reakcjach ze względu na wiek powinny być dla dobrego kierownika znakiem, że jeżeli w firmie zatrudnionych jest więcej osób powyżej 30 roku życia, to większą wagę powinno się przyłożyć do przygotowania ich na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie. Planując każde przedsięwzięcie wdrożeniowe systemu informacyjnego należy przykładąć dużą wagę do zależności wynikającej z ciężaru gatunko-

**Wykres 1. Reakcja pracowników na zmianę oprogramowania.**



Źródło: K. Buczkowski, *Przyjazne wdrażanie*, „Manager”, 2003, nr 11.



wego wprowadzanej zmiany i umiejętności absorpcyjnych potencjalnych użytkowników końcowych systemu<sup>15</sup>.

## VII. PODSUMOWANIE

Opór wobec zmian nie zawsze ujawnia się w standardowy sposób. Może być jawny bądź ukryty, natychmiastowy lub odroczony. Jak wskazuje S. P. Robbins kierownictwo najłatwiej radzi sobie z oporem jawnym i natychmiastowym<sup>16</sup>. Jest on łatwo zauważalny i wyżej przedstawione metody będą mogły być szybciej zastosowane, a dzięki temu mogą się okazać skuteczniejsze. Jednak często pojawia się opór ukryty bądź odroczony. Ukryte formy oporu to między innymi mniejsza lojalność wobec przedsiębiorstwa, utrata motywacji do pracy, większa liczba błędów lub braków. Są one trudniejsze do wykrycia, a przez to przeciwdziałanie im staje się niemal niemożliwe. Reakcja na zmianę nie musi wystąpić w momencie zakomunikowania rozpoczęcia innowacji, frustracja może narastać z czasem, bądź ujawnić się po pewnym czasie. Możliwa jest także sytuacja, że opór został zapoczątkowany przez jakieś inne działanie (poprzednią zmianę), a dopiero ta kolejna zmiana ujawni kompleksową reakcję.

## SŁOWA KLUCZOWE

opór, rola kierownika, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie zmianą

## STRESZCZENIE

Artykuł ma za zadanie przedstawić formy niwelowania oporu pracowników w momencie wdrażania innowacji. Współpraca, a szczególnie właściwa komunikacja w przedsiębiorstwie może przeciwdziałać powstawaniu oporu, a nawet przyspieszyć wdrożenie zmiany. Jak zauważają analitycy, jedną z głównych przyczyn niezadowolenia pracowników z wprowadzania zmian jest nieinformowanie ich o konieczność modyfikacji, metodzie wprowadzania i o zamierzonym rezultacie, nie wspominając o postępie prac ewolucyjnych. Jest to główne spostrzeżenie artykułu. Jednak we współpracy z pracownikami zauważa się wiele błędów. Ich rozwiązanie jest często prozaiczne i dotyczy postępowania przełożonego.

W polskich firmach pokutuje przestarzały schemat komunikacji oraz traktowanie pracownika jako narzędzie, a nie jako współtwórcę sukcesu. Aby zmiany były udane należy zacząć od podstawowej – zmiany podejścia do pracownika i zmiany kultury organizacyjnej (o ile taka w przedsiębiorstwie istnieje).

## SUMMARY

The article is about causes of employees' resistance and methods of preventing this situation. Cooperation and right communication can be a rescue. Employees are not informed about necessary, method or result of a change implementing. Cooperation between management and employees

<sup>14</sup> K. Buczkowski, *Przyjazne wdrażanie*, „Manager”, 2003, nr 11, s. 43–46, autor badań nie podaje wielkości próby.

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 437.

is often made in a wrong way. In many situation solution is simple and we can find it in manager behaviour.

In Poland all the time we have old communication scheme. On second hand man-

agers treat employees like a tool not a partner on the way to success. To make changes successful it is needed to change treatment of employees and change corporate culture or even create a new one.

## LITERATURA

- Bartkowiak G., „Psychologia zarządzania”, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997
- Buczkowski K., „Przyjazne wdrażanie”, „Manager”, listopad 2003
- Carnall C., „Managing change in organizations”, Prentice Hall, 1995
- Clarke L., „Zarządzanie zmianą”, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997
- Jakubowski T., „Daremy opór”, „Praca dla Informatyków”, nr 19, 2001
- Konieczna M., Pawłuszewicz-Mantiuk K., „Zapanować nad emocjami” <http://www.sap.com/poland/strategie/15/analizy/emocje.asp>, 2003-07-17
- Robbins S. P., „Zachowania w organizacji”, PWE, Warszawa 1998
- Tricker R. I., „Management Information and Control Systems”, John Wiley & Sons, London 1976
- Zgud J., Pacek M., „Jak rozmrozić organizację-czyli o roli menedżera na etapie przygotowywania do zmian”, [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl), 2005-02-03
- „Zintegrowane Systemy Zarządzania” raport specjalny, Vogel Publishing, Wrocław 1997
- [http://www.sdg.com.pl/kublr/rozdzial\\_04\\_1.htm](http://www.sdg.com.pl/kublr/rozdzial_04_1.htm), 2005-01-10

## Nota o autorze:

mgr Dorota Tokarska, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II Wydział Zamiejscowy Nauk o Społeczeństwie w Stalowej Woli, Instytut Ekonomii, Katedra Gospodarki i Rynków Finansowych, [dowe@poczta.fm](mailto:dowe@poczta.fm), główne kierunki zainteresowań: zarządzanie zasobami ludzkimi, informatyczne systemy zarządzania, księgowość.