

Rozdział I

Postawy pracowników wobec zmian

(Stanisława Sokołowska)

1.1. Przyczyny występowania zmian w organizacji

Trudno nie zgodzić się z twierdzeniem, że zmiana jest codziennym zjawiskiem w organizacji. Bardzo często bowiem dochodzi w niej do zdarzeń, w których stan końcowy jest różny od stanu początkowego¹. Przy czym zdarzenia te przybierają różne formy, co pozwoliło na opracowanie wielu klasyfikacji zmian. Oparto je m.in. na kryterium przewidywalności zmiany, głębokości zmiany, sposobu zmiany, czy sposobu oddziaływania zmiany na otoczenie².

Według kryterium przewidywalności zmiany wyróżnia się zmianę planowaną lub dostosowawczą. Ta pierwsza jest przygotowana i wprowadzona w systematyczny sposób, wyprzedzając oczekiwane wydarzenia. Natomiast druga stanowi reakcję na występujące zdarzenia.

Stosując kryterium głębokości zmiany, można wyróżnić zmiany „powierzchowe” i „głębokie”. Zmiany „powierzchowe” dotyczą tylko wybranych pod-

¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 298.

² S. Sokołowska, *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2009, s. 221–224; E. Masłyk-Musiał, *Zarządzani zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995, s. 20; B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianą w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1997, s. 17.

systemów organizacji, a ich wprowadzanie generuje niezbyt wysokie koszty. Natomiast zmiany „głębokie” obejmują wiele podsystemów organizacji. Przy tym koszt ich wprowadzania jest wysoki, a konsekwencje porażki – istotne.

Według kryterium sposobu zmiany można wyróżnić zmiany narzucone i uzgodnione. Te pierwsze zostają wdrażane bez próby uzyskania akceptacji pracowników. Natomiast drugie następują po wcześniejszym uzgodnieniu z pracownikami.

Stosując kryterium sposobu oddziaływania zmiany na otoczenie, wyróżnia się zmiany: psychologiczne, kulturowe, polityczne, ekonomiczne i technologiczne³.

Teoretycy zarządzania wskazują na różne przyczyny występowania zmian w organizacji. Van de Ven i Poole, na podstawie przeglądu bogatej literatury przedmiotu, zidentyfikowali cztery rodzaje modeli opisujących źródła zmiany w organizacji, tj. modele: cyklu życia, teleologiczne, dialektyczne oraz ewolucyjne⁴.

Zgodnie z modelami cyklu życia zmiana jest zjawiskiem immanentnym, gdyż w systemie zawarty jest pewien kod, program czy też logika kierujące procesem jego zmiany. Powodują one, że system przechodzi z jednego stanu w inny, a ich kolejność jest ściśle określona i zdeterminowana. Co więcej, żaden z tych stanów nie może zostać pominięty.

W modelach teleologicznych zakłada się, że podstawową przyczyną zmian w systemie i siłą ją ukierunkowującą jest sformułowany i przyjęty cel. Co więcej najczęściej przyjmuje się, że system charakteryzuje się możliwością określenia pożądanego przyszłego stanu rzeczy, podjęcia działalności dla jego urzeczywistnienia oraz monitorowania postępów w dążeniu do celu. Zwolennicy tego podejścia postrzegają zatem rozwój jako powtarzającą się sekwencję formułowania celu, jego urzeczywistniania, oceny osiągniętych rezultatów oraz modyfikowania celu.

Model dialektyczny opiera się na założeniu, że źródłem zmiany jest konflikt między różnymi systemami. Muszą zatem istnieć co najmniej dwa systemy, których sprzeczne interesy rodzą konflikt. Niemniej, zmiana pojawi się dopiero wówczas, gdy opozycyjne siły zdobędą wystarczające wpływy, by zmienić istniejący stan rzeczy. Skutkiem tego będzie pojawienie się stanu różnego od dotychczas istniejącego i z reguły od zakładanego przez siły opozycyjne. Przy czym źródłem zmiany w systemie może być konflikt między siłami tkwiącymi w jego granicach lub też poza nimi.

Zgodnie z modelem ewolucyjnym zmiana systemu jest następstwem wystąpienia cyklu zróżnicowania, selekcji i utrwalania. Nowe formy systemów pojawiają się spontanicznie dzięki przypadkowi. Przetrwają te z nich, które wygrają konkurencję o rzadkie zasoby z dotychczasowymi systemami, tj. będą lepiej dostosowane do warunków panujących w otoczeniu.

³ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 10.

⁴ A.H. Van de Ven, M.S. Poole, *Explaining Development and Change in Organizations*, „Academy of Management Review”, 1999, no. 3, s. 515–520.

Van de Ven i Sun proponują wykorzystanie tych czterech modeli dla zrozumienia zjawisk, jakie zachodzą w różnych fazach procesu wdrażania złożonych zmian w organizacji⁵. Ich zdaniem etap inicjowania zmiany można najlepiej opisać za pomocą modelu teleologicznego. W tej wstępnej fazie różni aktorzy formułują wizję zmiany. Nie są jednak zdolni do jej wprowadzenia w skali makro. W związku z czym nie pojawia się mobilizacja sił przeciwstawiających się zmianie. Te zaczynają ujawniać się w fazie rozwoju idei zmiany, gdy podmioty dążące do jej wprowadzenia zgromadzą dość zasobów i wpływów, by spopularyzować ideę zmiany w organizacji. W tej fazie najczęściej dochodzi do konfliktu, którego skutkiem będzie wdrożenie zmiany, stanowiącej zwykle efekt przenikania się konkurencyjnych idei zmiany. Zdaniem autorów zjawiska zachodzące w fazie implementacji i dyfuzji zmiany najlepiej można opisać za pomocą modelu ewolucyjnego i cyklu życia. Jeżeli bowiem wprowadzona zmiana przyniesie korzyści i uzyska akceptację, to rozpowszechni się w całej organizacji. W literaturze przedmiotu nie brak głosów, że to rozpowszechnienie idei zmiany w organizacji staje się możliwe tylko wówczas, gdy jej adresaci przejawiają wobec niej pozytywne postawy.

1.2. Istota i determinanty wybranych pozytywnych postaw pracowników względem zmian

Do pozytywnych postaw względem zmian w organizacji, którym poświęcono najwięcej miejsca w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, należą: gotowość pracownika do zmian (*readiness for change*), zaangażowanie pracownika w zmiany (*commitment to change*) oraz otwartość pracownika na zmiany (*openness to change*).

Najczęściej cytowana definicja gotowości pracownika do zmiany utożsamia ją z jego przekonaniem co do stopnia, w jakim zmiana potrzebna jest w organizacji oraz potencjału organizacji do skutecznego wdrażania tej zmiany⁶. Sformułowano również mniej popularne definicje tego konstruktu. Jedną z nich traktuje gotowość do zmiany jako postrzegany przez pracownika stopień gotowości organizacji do wprowadzenia zmiany⁷. Inna utożsamia go z poczuciem osoby, że jest zdolna do skutecznego wdrożenia zmiany oraz że ma okazję do uczestniczenia w procesie

⁵ A.H. Van de Ven, K. Sun, *Breakdowns in Implementing Models of Organizational Change*, „Academy of Management Perspectives”, 2011, no. 3, s. 69.

⁶ A.A. Armenakis, S.G. Harris, K. Mossholder, *Creating Readiness for Organizational Change*, „Human Relations”, 1993, no. 6, s. 681.

⁷ L.T. Eby, D.M. Adams, J.E.A. Russell, S.H. Gaby, *Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team – Based Selling*, „Human Relations”, 2000, no. 3, s. 422.

zmiany⁸. Nie brak również definicji gotowości do zmian, w których poza aspektem poznawczym tej postawy uwzględniono także jej aspekt afektywny. Jest on obecny w sformułowaniu utożsamiającym gotowość do zmiany ze stopniem, w jakim osoba lub osoby są poznawczo i emocjonalnie skłonne zaakceptować oraz wspierać działanie, którego celem jest zmiana istniejącego stanu rzeczy⁹. Gotowość do zmian pracowników była przedmiotem badań empirycznych zorientowanych na identyfikację czynników warunkujących tę postawę. Wśród nich znalazły się m.in.:

- uczestniczenie pracownika w procesach decyzyjnych dotyczących zmiany¹⁰,
- postrzeganie przez pracownika, że w organizacji funkcjonuje kultura zorientowana na relacje międzyludzkie (do kluczowych wartości należą wysoki poziom spójności i znaczne morale, a sposobem ich osiągnięcia są: rozwój pracowników, otwarta komunikacja oraz partycypacja pracowników)¹¹,
- zaufanie wobec kolegów i przełożonych¹²,
- zaangażowanie organizacyjne¹³,
- poczucie kompetencji¹⁴,
- satysfakcja z pracy¹⁵.

⁸ C.E. Cunningham, C.A. Woodward, H.S. Shannon, J. MacIntosh, B. Lendrum, D. Rosenbloom, J. Brown, *Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2002, no. 4, s. 377.

⁹ D.T. Holt, A.A. Armenakis, H.S. Feild, S.G. Harris, *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 2007, no. 2, s. 235.

¹⁰ A.A. Armenakis, S.G. Harris, K. Mossholder, *Creating Readiness for Organizational Change*, „Human Relations”, 1993, no. 6, s. 695; M. Gagne, R. Koestner, M. Zuckerman, *Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination*, „Journal of Applied Social Psychology”, 2000, no. 9, s. 1848; C.R. Wanberg, J.T. Banas, *Predictors and Outcomes of Openness to Changes in Reorganizing Workplace*, „Journal of Applied Psychology”, 2000, no. 1, s. 136.

¹¹ R.A. Jones, N.L. Jimmieson, A. Griffiths, *The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change*, „Journal of Management Studies”, 2005, no. 2, s. 377.

¹² A. Rafferty, R. Simons, *An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes*, „Journal of Business and Psychology”, 2006, no. 3, s. 341.

¹³ K.Y. Kwahk, H.W. Kim, *Managing Readiness in Enterprise Systems – Driven Organizational Change*, „Behaviour and Information Technology”, 2008, no. 7, s. 84; S.R. Madsen, D. Miller, C.R. John, *Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?*, „Human Resource Development Quarterly”, 2005, no. 2, s. 224.

¹⁴ K.Y. Kwahk, J.N. Lee, *The Role of Readiness for Change in ERP Implementation: Theoretical bases and Empirical Validation*, „Information and Management”, 2008, no. 7, s. 479.

¹⁵ D.E. McNabb, F.T. Sepic, *Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change*, „Public Productivity and Management Review”, 1995, no. 4, s. 378.

Najczęściej przytaczana w literaturze przedmiotu definicja zaangażowania pracownika w zmianę określa je jako siłę (stan umysłu), która pobudza pracownika do podjęcia działań uznanych za konieczne dla skutecznego wdrożenia zmiany¹⁶. Jej autorzy wyróżniają trzy aspekty zaangażowania w zmiany: afektywny, normatywny oraz kontynuacyjny (*continuance*)¹⁷. Afektywny odnosi się do pragnienia dostarczenia wsparcia dla zmiany wynikającego z przekonania, że może ona przynieść korzyści. Aspekt normatywny odzwierciedla gotowość do wsparcia zmiany opartą na poczuciu obowiązku. Natomiast aspekt kontynuacyjny wskazuje na gotowość do wsparcia zmian z powodu przekonania, że jego brak spowoduje znaczne koszty. Przedstawionym sposobem konceptualizacji konstruktów zaangażowania w zmiany posłużyła się zdecydowana większość autorów badań przeprowadzonych w tym obszarze. Ujawniły one istnienie pozytywnej relacji między zaangażowaniem pracownika w zmiany a m.in.:

- zapewnieniem odpowiedniej infrastruktury wspierającej zmianę,
- wspierającym przywództwem,
- upowszechnieniem wizji zmiany, komunikowaniem postępów w jej wdrażaniu oraz możliwych konsekwencji zmiany¹⁸,
- satysfakcją pracownika ze sposobów komunikowania się w organizacji oraz nagradzania¹⁹,
- transformatywnym przywództwem²⁰,
- poziomem autonomii w zakresie roli,
- poziomem motywacji do pracy,
- poziomem zgodności między zmianą i wizją organizacji²¹,
- skutecznym wdrażaniem zmian w organizacji w przeszłości,
- udziałem pracownika w projektowaniu i wdrażaniu zmiany,
- poziomem satysfakcji z pracy,
- postrzeganą sprawiedliwością procesu zmian²²,

¹⁶ L. Herscovitch, J.P. Meyer, *Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model*, „Journal of Applied Psychology”, 2002, no. 3, s. 475.

¹⁷ Ibidem, s. 475.

¹⁸ P. Shum, L. Bove, S. Auh, *Employees' Affective Commitment to Change the Key to Successful CRM Implementation*, „European Journal of Marketing”, 2008, no. 11/12, s. 1366.

¹⁹ E. Conway, K. Monks, *HR Practices and Commitment to Change: An Employee – Level Analysis*, „Human Resource Management Journal”, 2008, no. 1, s. 78.

²⁰ B. Michaelis, R. Stegmaier, K. Sonntag, *Shedding Light on Followers' Innovation Implementation Behavior: The Role of Transformational Leadership, Commitment to Change, and Climate for Initiative*, „Journal of Managerial Psychology”, 2010, no. 4, s. 412.

²¹ J.T. Parish, S. Cadwallader, P. Busch, *Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to Organizational Change*, „Journal of Organizational Change Management”, 2008, no. 1, s. 40.

²² J.B. Bernerth, A.A. Armenakis, H.S. Feild, H.J. Walker, *Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 2007, no. 3, s.322.

- korzyściami, jakie mogą uzyskać pracownicy komórki organizacyjnej w wyniku wdrożenia zmiany²³,
- poczuciem osoby, że jest zdolna do skutecznego wdrożenia zmiany²⁴,
- wewnętrznym umiejscowieniem kontroli (osoby o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli, miały większe natężenie afektywnego i normatywnego zaangażowania w zmianę niż osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli)²⁵.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje tylko kilka definicji otwartości pracownika na zmianę. Autorzy jednej z nich traktują ją jako gotowość pracownika do wsparcia zmiany, której towarzyszy odczucie, że przyniesie ona pozytywne konsekwencje²⁶. Inni autorzy utożsamiają ten konstrukt z gotowością pracownika do dostosowania się do zmiany i jej akceptacji²⁷. Przeprowadzono małą liczbę badań empirycznych uwzględniających otwartość pracownika na zmianę. Dzięki nim zidentyfikowano pozytywne zależności między tą zmienną a m.in.:

- zaufaniem pracowników względem kierowników,
- skutecznym wdrażaniem zmian w organizacji w przeszłości,
- poziomem wewnętrznego umiejscowienia kontroli pracownika,
- poziomem w hierarchii organizacji, na którym znajduje się stanowisko zajmowane przez pracownika²⁸,
- udziałem pracownika w projektowaniu i wdrażaniu zmiany²⁹,
- wymianą informacji z pracownikami podczas wdrażania zmiany,
- poczuciem pracownika, że jest zdolny do skutecznego wdrożenia zmiany i sprawnego funkcjonowania w organizacji po jej urzeczywistnieniu³⁰,
- postrzeganiem przez pracownika poziomem jakości informacji dotyczących zmiany,
- natężeniem potrzeby osiągnięć³¹.

²³ D.B. Fedor, S. Caldwell, D.M. Herold, *The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation*, „Personnel Psychology”, 2006, no. 1, s. 15.

²⁴ D.M. Herold, D.B. Fedor, S.D. Caldwell, *Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change*, „Journal of Applied Psychology”, 2007, no. 4, s. 947.

²⁵ J. Chen, L. Wang, *Locus of Control and the Three Components of Commitment to Change*, „Personality and Individual Differences”, 2007, no. 3, s. 509.

²⁶ V.D. Miller, J.R. Johnson, J. Grau, *Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change*, „Journal of Applied Communication Research”, 1994, no. 1, s. 64.

²⁷ C.R. Wanberg, J.T. Banas, *Predictors and Outcomes of Openness to Changes in Reorganizing Workplace*, „Journal of Applied Psychology”, 2000, no. 1, s. 135.

²⁸ G. Devos, M. Buelens, D. Bouckennooghe, *Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies*, „Journal of Social Psychology”, 2007, no. 6, s. 617, 621.

²⁹ A. Erturk, *A Trust – Based Approach to Promote Employees' Openness to Organizational Change in Turkey*, „International Journal of Manpower”, 2008, no. 5, s. 477.

³⁰ C.R. Wanberg, J.T. Banas, op. cit., s. 136.

³¹ V.D. Miller, J.R. Johnson, J. Grau, op. cit., s. 73.

1.3. Wybrane negatywne postawy pracowników względem zmian – istota i uwarunkowania

Do najczęściej opisywanych w literaturze przedmiotu negatywnych postaw pracownika względem zmiany należą opór wobec zmiany oraz cynizm dotyczący zmiany w organizacji. Przy czym, tradycja badań nad tym drugim zjawiskiem jest zdecydowanie krótsza, a i liczba jego definicji znacznie mniejsza. Można je zaliczyć do jednej z dwu kategorii. Pierwsza, bardziej popularna, obejmuje ujęcia utożsamiające cynizm względem zmiany z przekonaniem pracownika, że jej wdrażanie nie może zakończyć się sukcesem z uwagi na brak kompetencji i (lub) motywacji osób za to odpowiedzialnych³² lub też z uwagi na czynniki od nich niezależne³³. Druga zawiera definicje wskazujące na brak przekonania pracownika o szczerości argumentów wykorzystywanych przez decydentów organizacji dla uzasadnienia potrzeby wdrożenia zmiany³⁴. Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować negatywne zależności między cynizmem pracownika względem zmiany a m.in.:

- postrzeganiem przez pracownika poziomem spójności grupy, w ramach której funkcjonuje w organizacji³⁵,
- zastosowaniem przez bezpośredniego przełożonego pracownika transformatywnego stylu kierowania³⁶,
- poziomem zaufania, jakim pracownik darzy kierowników w organizacji,
- postrzeganiem przez pracownika poziomem jakości informacji dotyczących zmiany³⁷,
- udziałem pracownika w procesach decyzyjnych w organizacji,
- intensywnością zmian zachodzących w organizacji w przeszłości,

³² W. Cindy, M.J. Neubert, Y. Xiang, *Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism about Organizational Change*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 2007, no. 3, s. 330.

³³ J.P. Wanous, A.E. Reichers, J. T. Austin, *Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective*, „Psychological Reports”, 2004, no. 3, s. 1423.

³⁴ D.J. Stanley, J.P. Meyer, L. Topolnytsky, *Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change*, „Journal of Business and Psychology”, 2005, no. 4, s. 436.

³⁵ W. Cindy, M.J. Neubert, Y. Xiang, *Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism about Organizational Change*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 2007, no. 3 s. 339.

³⁶ W.H. Bommer, G.A. Rich, R.S. Rubin, *Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change*, „Journal of Organizational Behavior”, 2005, no. 7, s. 747.

³⁷ Y. Qian, T.D. Daniels, *A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change*, „Corporate Communications: An International Journal”, 2008, no. 3, s. 324.

- zaangażowaniem organizacyjnym pracownika³⁸,
- stopniem przekonania pracownika, że decydenci organizacji przekazują mu dokładne, trafne informacje – również te dotyczące zmiany (zależność jest silniejsza w przypadku osób przekonanych, że posiadają potencjał umożliwiający kształtowanie warunków swojej pracy),
- zakresem, w jakim pracownik czuje się włączony w procesy decyzyjne w organizacji, także te dotyczące zmiany³⁹,
- zakresem wymiany informacji z pracownikiem podczas wdrażania zmiany,
- poziomem zaufania, jakim pracownik darzy kierowników organizacji,
- stopniem, w jakim pracownik uważa, że kierownicy posiadają odpowiednie kompetencje, zarówno ogólne, jak i te dotyczące konkretnej zmiany⁴⁰.

Jak już zaznaczono, termin „opór wobec zmian” pojawił się w literaturze przedmiotu znacznie wcześniej niż pojęcie „cynizmu względem zmian”. Stanowił on pierwszą opisywaną w pracach naukowych postawę związaną ze zmianą. Zaprezentowano w nich różne sposoby definiowania tego pojęcia, kładąc nacisk na aspekt poznawczy, emocjonalny czy też behawioralny postawy. Utożsamianie oporu wobec zmian z zachowaniami zaznaczyło się już w latach 50. XX wieku i występuje również dzisiaj. W tym wypadku opór wobec zmian rozpatrywany jest jako szczególnego rodzaju zachowanie lub też jego brak⁴¹. Nacisk na emocjonalny aspekt oporu wobec zmian, tj. przeżywania w związku ze zmianą negatywnych emocji, położony został m.in. w pracach Coacha i Frencha⁴². Poznawczy element oporu wobec zmian wyróżnia m.in. Watson, dla którego stanowi on niechęć pracownika względem zmiany⁴³. Piderit proponuje integrację tych trzech podejść i rozpatrywanie oporu wobec zmian zarówno jako stanu poznawczego, emocjonalnego oraz zachowania. Poznawczy stan odnosi się do negatywnej interpretacji zmiany. Stan emocjonalny dotyczy negatywnych emocji, takich jak frustracja czy lęk, które pojawiają się w związku ze zmianą. Stan zachowania zaś odnosi się do działań, które mają na celu przeciwdziałanie wdrożeniu zmiany⁴⁴. Takie

³⁸ J.P. Wanous, A.E. Reichers, J.T. Austin, *Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates*, „Group and Organization Management”, 2000, no. 2, s. 143.

³⁹ M. Brown, C. Cregan, *Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement*, „Human Resource Management”, 2008, no. 4, s. 677.

⁴⁰ D.J. Stanley, J.P. Meyer, L. Topolnytsky, op. cit., s. 443, 449–450.

⁴¹ B.E. Ashforth, F.A. Mael, *The Power of Resistance: Sustaining Valued Identities*, [w:] *Power and Influence in Organizations*, (red.) R.M. Kramer, M.A. Neale, Sage Publications, Thousand Oaks 1998, s. 91.

⁴² L. Coach, J.R.P. French, *Overcoming Resistance to Change*, „Human Relations”, 1948, no. 1, s. 520.

⁴³ T.J. Watson, *Group Ideologies and Organizational Change*, „Journal of Management Studies”, 1982, no. 3, s. 261.

⁴⁴ S.K. Piderit, *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change*, „Academy of Management Review”, 2000, no. 4, s. 788–789.

podejście do oporu wobec zmian przyjęli autorzy artykułu, w którym zaprezentowano wyniki badań wskazujące na istnienie negatywnej relacji między:

- materialnymi nagrodami (korzyściami), jakie pracownik może uzyskać, podporządkowując się zmianie, a intensywnością jego zachowań zorientowanych na przeciwdziałanie zmianie,
- poczuciem bezpieczeństwa w pracy a intensywnością odczuwania przez pracownika negatywnych emocji związanych ze zmianą,
- ilością informacji o zmianie uzyskiwanych przez pracownika a intensywnością odczuwania przez niego negatywnych emocji i pojawiania się negatywnych myśli dotyczących zmiany,
- zakresem partycypacji pracownika w procesie kreowania i wdrażania zmiany, a natężeniem negatywnych odczuć, myśli i zachowań dotyczących zmiany,
- stopniem przekonania pracownika, że jest osobą kompetentną i wartościową dla organizacji, a natężeniem negatywnych odczuć, myśli i zachowań dotyczących zmiany⁴⁵.

W tym miejscu warto podkreślić, że zdecydowana większość ilościowych i jakościowych badań ujawniła, że zmiana wyzwała u pracowników przede wszystkim negatywne emocje. Należą do nich m.in.: gniew, lęk czy frustracja. Co więcej, im intensywniejsze zmiany w organizacji tym większe jest natężenie u pracownika takich emocji. Chociaż niekoniecznie muszą być one wynikiem samej zmiany. Kiefer sugeruje, że są raczej skutkiem zagrożenia dla dobrobytu pracownika. To zaś związane jest z postrzeganiem przez pracownika, że pogorszeniu uległy warunki pracy, zmniejszeniem poczucia bezpieczeństwa pracy oraz wzrostem poczucia niesprawiedliwego traktowania, wyzwalanych z reguły przez intensywne zmiany w organizacji⁴⁶.

Większość autorów, dotychczas przeprowadzonych badań dotyczących oporu wobec zmian, przyjmowało jednowymiarowe podejście do tego konstruktów. Użytkali oni wyniki wskazujące na istnienie negatywnej relacji między oporem wobec zmian w organizacji, a m.in.:

- stopniem, w jakim pracownik jest przekonany, że kierownicy i inni pracownicy wspierają i przejawiają dążenie do rozwoju i uczenia się (klimat rozwojowy organizacji),
- zakresem gotowości pracownika do angażowania się w zmiany związane z wykonywaną przez niego pracą w organizacji, takie jak: rotacja pracy,

⁴⁵ A.M. Garcia-Cabrera, F.G. Hernandez, *Differentiating the Three Components of Resistance to Change: The Moderating Effect of Organization – Based Self-Esteem on the Employee Involvement – Resistance Relations*, „Human Resource Development Quarterly”, 2014, no. 4, s. 461–463.

⁴⁶ T. Kiefer, *Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change*, „Journal of Organizational Behavior”, 2005, no. 8, s. 890.

zmiana stanowiska czy miejsca jej wykonywania (otwartość na zmiany w zakresie pracy),

- jakością relacji łączących przełożonego i podwładnego,
- intensywnością informowania pracownika o zmianie,
- zakresem jego współuczestnictwa we wdrażaniu zmiany,
- poziomem zaufania, jakim darzy decydentów organizacji⁴⁷,
- poczuciem informacyjnej sprawiedliwości pracownika⁴⁸,
- stopniem włączenia pracownika w proces przeprowadzania zmiany⁴⁹.

W literaturze przedmiotu zaprezentowano również wyniki badań, których celem była identyfikacja związków łączących skłonność do doświadczania oporu wobec zmian z indywidualnymi własnościami, w tym również cechami osobowości. Okazało się, że skłonność do doświadczania oporu wobec zmian pozostawała w negatywnej relacji m.in. z natężeniem takich właściwości, jak: tolerancja niepewności, skłonność do poszukiwania wrażeń, otwartość na doświadczenia, ekstrawersja, czy ugodowość. Natomiast pozytywny związek łączył opór wobec zmian m.in. z neurotyzmem, awersją wobec ryzyka oraz dogmatyzmem⁵⁰.

1.4. Wdrażanie zmiany w organizacji – wybrane zagadnienia

A. Armenakis i S.G. Harris, na podstawie wyników badań i doświadczenia zgromadzonego podczas zarządzania zmianą w różnych przedsiębiorstwach, opracowali model instytucjonalizacji zmiany w organizacji⁵¹. Przyjęli, że utrwalenie zmiany będzie bardziej prawdopodobne, gdy jej adresaci są przekonani, że:

- istnieje rozbieżność między aktualnym a pożądanym stanem organizacji, w związku z czym pojawia się potrzeba wprowadzenia zmiany,
- zaprojektowano właściwą zmianę, która pozwoli usunąć ową rozbieżność,

⁴⁷ K. Van Dam, S. Oreg, B. Schyns, *Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader – Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics*, „Applied Psychology: An International Review”, 2008, no. 2, s. 320–321.

⁴⁸ J. Georgelis, R. Samaratunga, N. Kimberley, Y. Lu, *Change Process Characteristics and Resistance to Organizational Change: The Role of Employee Perceptions of Justice*, „Australian Journal of Management”, 2015, no. 1, s. 101.

⁴⁹ S.A. Furst, D.M. Cable, *Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader – Member Exchange*, „Journal of Applied Psychology”, 2008, no. 2, s. 457.

⁵⁰ S. Oreg, *Resistance to Change: Developing an Individual Difference Measure*, „Journal of Applied Psychology”, 2003, no. 4, s. 685–686; I. B. Saksvik, H. Hetland, *Exploring Dispositional Resistance to Change*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, 2009, no. 2, s. 179.

⁵¹ A.A. Armenakis, S.G. Harris, *Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice*, „Journal of Change Management”, 2009, no. 2, s. 129, 134–135; A.A. Armenakis, S. Brown, A. Mehta, *Organizational Culture: Assessment and Transformation*, „Journal of Change Management”, 2011, no. 3, s. 310–312.

- oni, jak i organizacja, mogą skutecznie wdrożyć zmianę,
- kierownikom oraz wpływowym osobom w organizacji zależy na skutecznym wdrożeniu zmiany,
- zmiana może przynieść im pewne korzyści.

Utrwalenie zmiany będzie łatwiejsze, ponieważ jej adresaci, którzy posiadają pięć wymienionych wyżej przekonań, będą charakteryzować się większą gotowością do zmiany oraz większym zaangażowaniem w zmianę. Autorzy uważają, że tych pięć przekonań może być wyzwalanych dzięki zastosowaniu siedmiu specyficznych praktyk. Wśród nich znalazły się:

- włączanie adresatów zmiany w proces jej przygotowania i implementacji,
- przekazywanie adresatom zmiany dokładnych, trafnych informacji na jej temat, przy pomocy wielu różnych technik i instrumentów, w tym: przemówień, nieformalnych dyskusji między agentem a adresatami zmian, e-maili, czy gazetek korporacyjnych;
- wykorzystanie względem adresatów zmiany instrumentów zarządzania kadrami, które stworzą korzystny klimat dla zmiany oraz wzmocnią poczucie skuteczności pracowników związanych ze zmianą, takich jak: programy rozwoju potencjału, szkolenia przystosowujące do działań w warunkach zmiany, czy wzmocnianie równowagi między życiem rodzinnym a życiem zawodowym;
- zarządzanie zewnętrznymi informacjami, w tym m.in. upowszechnianie w organizacji informacji pochodzących z zewnętrznych źródeł, które wskazują na zagrożenia czy szanse tkwiące w otoczeniu;
- wykorzystanie praktyk dyfuzji zmiany;
- formalizowanie struktur i procedur działania;
- wykorzystanie ceremonii, podczas których świętuje się sukcesy związane ze zmianą, czy stwarza możliwości symbolicznego oddziaływania agentom zmian.

Autorzy modelu podkreślają, że wpływ zastosowania wskazanych praktyk na przekonania adresatów zmiany zależy w znacznym stopniu od sposobu postrzegania przez nich agentów zmiany. Przede wszystkim od zakresu, w jakim uważają ich za godnych zaufania.

Obok opisanych wyżej strategii wspomagania zmiany w organizacji można wskazać inne czynniki związane z sukcesem jej implementacji. Wiele miejsca w literaturze przedmiotu poświęca się potrzebie formułowania wyraźnej i atrakcyjnej wizji zmiany zawierającej obraz różnych aspektów i cech organizacji, które zostaną urzeczywistnione dzięki wprowadzeniu zmiany⁵². Wizja ta powinna

⁵² J. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review”, 1995, no. 2, s. 63; M. Brenner, *It's all about People: Change Management's Greatest Lever*, „Business Strategy Series”, 2008, no. 2, s. 134; I. Palmer, R. Dunford, *Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions*, „British Journal of Management”, 2008, no. 1, s. 24.

dotrzeć do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa i zostać zrozumiana w lokalnym kontekście działania, tj. przez pryzmat różnych funkcji, zespołów czy wydziałów. Co więcej powinna również uzyskać akceptację ze strony innych interesariuszy firmy. Staje się to bardziej prawdopodobne, gdy kierownicy wszystkich szczebli organizacji także akceptują i wspierają wdrożenie zmiany⁵³. Często przyjmuje się, że sukces w zarządzaniu zmianą w znacznym stopniu zależy od działań i cech agentów zmiany⁵⁴. Do właściwości skutecznych agentów zmian zaliczono m.in.: postrzeganie siebie jako agenta zmiany, odwagę, wiarę w ludzi, gotowość uczenia się przez całe życie, umiejętność radzenia sobie ze złożonością i niepewnością⁵⁵, czy umiejętność formułowania atrakcyjnej wizji zmiany⁵⁶. Ich rolę przypisuje się szczególnie kierownikom organizacji⁵⁷, ale również i konsultantom zewnętrznym.

Bibliografia

- Armenakis A.A., Brown S., Mehta A., *Organizational Culture: Assessment and Transformation*, „Journal of Change Management”, 2011, no. 3.
- Armenakis A.A., Harris S.G., Mossholder K., *Creating Readiness for Organizational Change*, „Human Relations”, 1993, no. 6.
- Armenakis A.A., Harris S.G., *Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice*, „Journal of Change Management”, 2009, no. 2.
- Ashforth B.E., Mael F.A., *The Power of Resistance: Sustaining Valued Identities*, [w:] *Power and Influence in Organizations*, (red.) R.M. Kramer, M.A. Neale, Sage Publications, Thousand Oaks 1998.
- Bernerth J.B., Armenakis A.A., Feild H.S., Walker H.J., *Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 2007, no. 3.
- Bommer W.H., Rich G.A., Rubin R.S., *Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change*, „Journal of Organizational Behavior”, 2005, no. 7.
- Brenner M., *It's all about People: Change Management's Greatest Lever*, „Business Strategy Series”, 2008, no. 2.

⁵³ K.S. Whelan-Berry, K.A. Somerville, *Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis*, „Journal of Change Management”, 2010, no. 2, s. 183.

⁵⁴ J.M. Howell, C.A. Higgins, *Champions of Change: Identifying, Understanding and Supporting Champions of Technological Innovations*, „Organizational Dynamics”, 1990, no. 1, s. 40.

⁵⁵ Zob. R. Caldwell, *Models of Change Agency: A Fourfold Classification*, „British Journal of Management”, 2003, no. 2, s. 133.

⁵⁶ J. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 35.

⁵⁷ J. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, New York 1990, s. 26.

- Brown M., Cregan C., *Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement*, „Human Resource Management”, 2008, no. 4.
- Caldwell R., *Models of Change Agency: A Fourfold Classification*, „British Journal of Management”, 2003, no. 2.
- Cindy W., Neubert M.J., Xiang Y., *Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism about Organizational Change*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 2007, no. 3.
- Chen J., Wang L., *Locus of Control and the Three Components of Commitment to Change*, „Personality and Individual Differences”, 2007, no. 3.
- Coach L., French J.R.P., *Overcoming Resistance to Change*, „Human Relations”, 1948, no. 1.
- Conway E., Monks K., *HR Practices and Commitment to Change: An Employee – Level Analysis*, „Human Resource Management Journal”, 2008, no. 1.
- Cunningham C.E., Woodward C.A., Shannon H.S., MacIntosh J., Lendrum B., Rosenbloom D., Brown J., *Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2002, no. 4.
- Devos G., Buelens M., Bouckenooghe D., *Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies*, „Journal of Social Psychology”, 2007, no. 6.
- Eby L.T., Adams D.M., Russell J.E.A., Gaby S.H., *Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team – Based Selling*, „Human Relations”, 2000, no. 3.
- Erturk A., *A Trust – Based Approach to Promote Employeess' Openness to Organizational Change in Turkey*, „International Journal of Manpower”, 2008, no. 5.
- Fedor D.B., Caldwell S., Herold D.M., *The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation*, „Personnel Psychology”, 2006, no. 1.
- Furs S.A., Cable D.M., *Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader – Member Exchange*, „Journal of Applied Psychology”, 2008, no. 2.
- Gagne M., Koestner R., Zuckerman M., *Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination*, „Journal of Applied Social Psychology”, 2000, no. 9.
- Garcia-Cabrera A.M., Hernandez F.G., *Differentiating the Three Components of Resistance to Change: The Moderating Effect of Organization – Based Self-Esteem on the Employee Involvement – Resistance Relations*, „Human Resource Development Quarterly”, 2014, no. 4.
- Georgelis J., Samaratunga R., Kimberley N., Lu Y., *Change Process Characteristics and Resistance to Organizational Change: The Role of Employee Perceptions of Justice*, „Australian Journal of Management”, 2015, no. 1.
- Grouard B., Meston F., *Kierowanie zmianą w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1997.
- Herold D.M., Fedor D.B., Caldwell S.D., *Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' commitment to Change*, „Journal of Applied Psychology”, 2007, no. 4.
- Herscovitch L., Meyer J.P., *Commitment to Organizational Change: Extension of a Three – Component Model*, „Journal of Applied Psychology”, 2002, no. 3.

- Holt D.T., Armenakis A.A., Feild H.S., Harris S.G., *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 2007, no. 2.
- Howell J.M., Higgins C.A., *Champions of Change: Identifying, Understanding and Supporting Champions of Technological Innovations*, „Organizational Dynamics”, 1990, no. 1.
- Jones R.A., Jimmieson N.L., Griffiths A., *The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change*, „Journal of Management Studies”, 2005, no. 2.
- Kiefer T., *Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change*, „Journal of Organizational Behavior”, 2005, no. 8.
- Kotter J., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review”, 1995, no. 2.
- Kotter J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Kotter J., *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, New York 1990.
- Kwahk K.Y., Kim H.W., *Managing Readiness in Enterprise Systems – Driven Organizational Change*, „Behaviour and Information Technology”, 2008, no. 7.
- Kwahk K.Y., Lee J.N., *The Role of Readiness for Change in ERP Implementation: Theoretical bases and Empirical Validation*, „Information and Management”, 2008, no. 7.
- McNabb D.E., Sepic F.T., *Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change*, „Public Productivity and Management Review”, 1995, no. 4.
- Madsen S.R., Miller D., John C.R., *Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?*, „Human Resource Development Quarterly”, 2005, no. 2.
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995.
- Michaelis B., Stegmaier R., Sonntag K., *Shedding Light on Followers' Innovation Implementation Behavior: The Role of Transformational Leadership, Commitment to Change, and Climate for Initiative*, „Journal of Managerial Psychology”, 2010, no. 4.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Miller V.D., Johnson J.R., Grau J., *Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change*, „Journal of Applied Communication Research”, 1994, no. 1.
- Oreg S., *Resistance to Change: Developing an Individual Difference Measure*, „Journal of Applied Psychology”, 2003, no. 4.
- Palmer I., Dunford R., *Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions*, „British Journal of Management”, 2008, no. 1.
- Parish J.T., Cadwallader S., Busch P., *Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to Organizational Change*, „Journal of Organizational Change Management”, 2008, no. 1.
- Piderit S.K., *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change*, „Academy of Management Review”, 2000, no. 4.

- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
- Qian Y., Daniels T.D., *A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change*, „Corporate Communications: An International Journal”, 2008, no. 3.
- Rafferty A., Simons R., *An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine – Tuning and Corporate Transformation Changes*, „Journal of Business and Psychology”, 2006, no. 3.
- Saksvik I.B., Hetland H., *Exploring Dispositional Resistance to Change*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, 2009, no. 2.
- Shum P., Bove L., Auh S., *Employees' Affective Commitment to Change the Key to Successful CRM Implementation*, „European Journal of Marketing”, 2008, no. 11/12.
- Sokołowska S., *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2009.
- Stanley D.J., Meyer J.P., Topolnytsky L., *Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change*, „Journal of Business and Psychology”, 2005, no. 4.
- Van Dam K., Oreg S., Schyns B., *Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader – Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics*, „Applied Psychology: An International Review”, 2008, no. 2.
- Van de Ven A.H., Poole M.S., *Explaining Development and Change in Organizations*, „Academy of Management Review”, 1999, no. 3.
- Van de Ven A.H., Sun K., *Breakdowns in Implementing Models of Organizational Change*, „Academy of Management Perspectives”, 2011, no. 3.
- Wanous J.P., Reichers A.E., Austin J.T., *Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective*, „Psychological Reports”, 2004, no. 3.
- Wanous J.P., Reichers A.E., Austin J. T., *Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates*, „Group and Organization Management”, 2000, no. 2.
- Wanberg C.R., Banas J.T., *Predictors and Outcomes of Openness to Changes in Reorganizing Workplace*, „Journal of Applied Psychology”, 2000, no. 1.
- Wanous J.P., Reichers A.E., Austin J.T., *Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective*, „Psychological Reports”, 2004, no. 3.
- Watson T.J., *Group Ideologies and Organizational Change*, „Journal of Management Studies”, 1982, no. 3.
- Whelan-Berry K.S., Somerville K.A., *Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis*, „Journal of Change Management”, 2010, no. 2.