



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

JAK PRZEŁAMYWAĆ OPÓR PRACOWNIKÓW PRZED ZMIANĄ

REAKCJA NA ZMIANĘ

Wprowadzenie zmian do funkcjonowania organizacji nigdy nie pozostanie niezauważone. Budzi szereg reakcji emocjonalnych, wśród których możemy wyróżnić akceptację, obojętność czy opór. Postawa akceptacji będzie charakteryzowała się wysoką motywacją i zaangażowaniem w proces zmiany. Obojętność to brak zainteresowania i zaangażowania w zmianę. Z kolei opór może przyjmować postać bierną, wyrażającą się w braku motywacji, rozdrażnieniu i frustracji lub czynną, która będzie przejawiała się konfliktami, agresją i chęcią ucieczki z trudnej sytuacji. Każda z tych reakcji może wystąpić z takim samym prawdopodobieństwem i zależy od indywidualnych cech osoby, która tej zmiany doświadcza.

Nowa sytuacja może budzić w nas lęk lub niepokój. Każda zmiana jest wyjściem poza to, co jest nam dobrze znane, poza nasze przyzwyczajenia i automatyzmy. Dla jednej osoby może być to ciekawe wyzwanie i szansa na rozwój, z kolei dla innej będzie źródłem niepokoju i lęku przed nieznanym. Może budzić naturalne wątpliwości odnośnie poradzenia sobie z nowymi wymaganiami, szczególnie w sytuacji, gdy wcześniejsze doświadczenia związane z wprowadzaniem zmian nie były pozytywne.

W klasyfikacji stworzonej przez E. Rogersa i S. Shoemakera¹ głównym kryterium rozróżnienia typu reakcji na zmianę był czas dostosowania się do niej. W ten sposób badacze wyodrębnili 5 zasadniczych kategorii, do których zaliczyli:

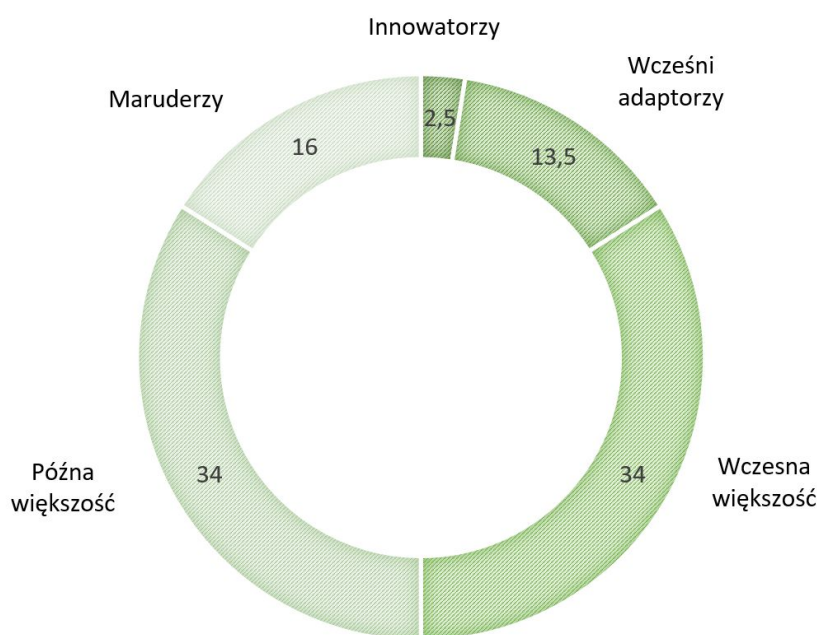
1. **Innowatorów**, którzy łatwo dostosowują się do zmiany. Charakteryzują się ciekawością i zaangażowaniem. Niestety stanowią zaledwie 2,5% całego personelu, jednak warto wykorzystać ich energię i optymizm do szerzenia zaangażowania wśród pozostałej części pracowników.
2. **Wczesnych adaptorów**, którzy również stosunkowo łatwo dostosowują się do zmiany, jednak traktują ją z większą ostrożnością niż innowatorzy. Zauważają pozytywne konsekwencje wprowadzenia zmiany i są skłonni do podążania za innowatorami. Stanowią około 13,5% pracowników.
3. **Wczesną większość**, do której zalicza się pracowników, którzy co prawda są w stanie szybko dostosować się do zmiany, ale przystępują do tego dopiero, kiedy zobaczą pozytywne konsekwencje, które za sobą niesie. Wolą podążać już przetartymi szlakami i zazwyczaj stanowią około 34% personelu.

¹ Rogers E., Shoemaker S. (1971). *Communication of innovations*. New York: Free Press.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

4. **Późną większość**, która obejmuje pracowników nieco bardziej sceptycznie podchodzących do zmiany. Zaczną wprowadzać ją do swojej pracy dopiero, kiedy na przykładzie innych przekonają się o jej efektywności. Podobnie jak wczesna większość stanowią około 34% kadry pracowniczej.
5. **Maruderów**, którzy charakteryzują się największą niechęcią i podejrzliwością wobec proponowanych zmian. Ich specjalnością jest bunt i opór, a przystosowanie do zmiany najczęściej jest wynikiem zastosowania form kary bądź przymusu. Do tej grupy zalicza się około 16% całego personelu.



Ryc. 1. Procentowy udział poszczególnych typów reakcji na zmianę wśród pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Makin, P., Cooper, C., Cox, Ch. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: PWN.

PRZYZCZYNY OPORU

Przełamywanie oporu będzie dużo bardziej skuteczne, kiedy uświadomimy sobie, jakie są jego przyczyny i dostosujemy do nich swoje działania. Z badań amerykańskiej socjolog R. M. Kanter² wynika, że najczęstszymi źródłami oporu wobec zmiany są:

- **niejasno sformułowane cele**, które skłaniają do dorabiania własnej, często niekorzystnej, ideologii (np. *Kierownik poinformował pracowników o planowanym podjęciu współpracy z podobną placówką; miał on tu na myśli stworzenie wspólnego*

² Kanter, R. M. (1994). *The Change Master*. New York: Simon & Schuste.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

projektu wyjazdu rehabilitacyjnego dla podopiecznych obu placówek; jednak niedookreślenie tego celu sprawiło, że jeden z pracowników, Pan Adam, obawiał się, że zostanie zmuszony do przemieszczania się pomiędzy dwoma miejscami pracy i przyjęcia dodatkowych obowiązków);

- **niejasno określone oczekiwania**, które mogą powodować obawy „czy poradzę sobie z nowymi wymaganiami” (np. Kierownik poinformował pracowników, że w najbliższym czasie planowane jest rozszerzenie oferty usług oferowanych przez placówkę o wsparcie w formie zdalnej, mając na myśli konsultacje telefoniczne; jednak Pani Agata, nie znając konkretnych wymagań kierownika, zaczęła obawiać się, że będzie wymagało to od niej wykonywania nowych zadań, związanych z umiejętnościami technologicznymi, do czego nie czuła się odpowiednio przygotowana);
- **niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów**, czyli obawa przed utraceniem wypracowanej pozycji (np. Pani Kierownik poinformowała kadrę, że chciałaby, aby terapeuci grupowi przeszkolili opiekunów, by ci potrafili efektywniej organizować swoim podopiecznym czas spędzany w grupie; u jednego z terapeutów pojawił się opór, obawiał się, że nie będzie już postrzegany jako specjalista w tej dziedzinie, tracąc w ten sposób zainteresowanie podopiecznych);
- **poczucie zagrożenia, lęku przed zwolnieniem**, powodowane niejasnymi, niepełnymi czy zafałszowanymi informacjami (również plotkami) (np. Pan Jan wykazywał niechęć do oddania części swoich obowiązków młodszemu koledze, który miał odciążyć go w pracy, ponieważ obawiał się, że ten zajmie jego stanowisko, pozbawiając Pana Jana pracy);
- **świadomość słabych stron proponowanych zmian**, które wydają się przeważać nad korzyściami (np. Pani Jagoda buntuje się przeciw wprowadzeniu nowego arkusza rejestrowania podopiecznych do placówki, negując jego wartość i skupiając się wyłącznie na kosztach, jakie się z tym wiążą; uważa, że wprowadzenie nowego dokumentu wywoła zamieszanie i wszyscy będą potrzebowali mnóstwo czasu, żeby zapoznać się z nim w takim stopniu, jak z poprzednim narzędziem);
- **poczucie utraty kontroli nad sytuacją**, czyli strach przed nieznanym (np. Kierownik poinformował pracowników o planach zmiany godzin pracy poszczególnych specjalistów, tak by mogli wymieniać się gabinetami; Pan Wojciech ma świadomość konieczności wprowadzenia takiej zmiany, jednak pojawia się u niego opór; obawia się, że godziny jego pracy będą narzucone z góry i nie będzie miał wpływu na to, jak będzie wyglądał grafik jego pracy);
- **niechęć do wzmożonego wysiłku**, czyli brak energii do podejmowania nowych działań lub lenistwo (np. Kierownik przedstawił pracownikom plan rozwoju placówki na najbliższy rok, ma on obejmować zakup nowych sprzętów i przeszkolenie w zakresie ich używania; Pani Zofia dostrzega korzyści, jakie może przynieść to rozwiązanie, jednak



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

sprzeciwia się jego wdrożeniu, twierdząc, że będzie wymagało od niej sporo dodatkowej nauki);

- **negatywne wcześniejsze doświadczenia**, które budzą niepokój przed ich powtórzeniem (np. *Pan Józef zgadza się z koniecznością nowego podziału obowiązków z zespołem, jednak boi się, że tak jak poprzednim razem wszystko skończy się niepowodzeniem i większość obowiązków zostanie na jego głowie*).

W zależności od źródła powstawania oporu mogą ujawnić się pewne syndromy, na które warto zwrócić uwagę:

- **Syndrom rutyny**

Powtarzalność obowiązków, jakie wykonują pracownicy na swoich stanowiskach pozwala na wytworzenie pewnych stałych, sprawdzonych metod ich wykonywania, które niechętnie są porzucane na rzecz nowych i niesprawdzonych. Sposobem zapobiegającym rutynie będzie częstsze wymienianie niektórych obowiązków pomiędzy pracownikami lub drobne przesunięcia stanowiskowe (jeżeli takie są możliwe).

- **Syndrom kombatanta wojennego**

Przywiązanie pracowników do ich rutyny może objawiać się również w nieustających wspomnieniach i „wybielaniu” przeszłości. To ciągłe wracanie do tego, co było i głoszenie tez, że „kiedyś pracowało się lepiej”. Sposobem na „przywrócenie pracowników do rzeczywistości” będą dane liczbowe, porównujące jakość pracy przed i po wdrożeniu zmian.

- **Syndrom obcego języka**

Skuteczność wdrożenia zmiany ściśle wiąże się z komunikacją pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Niedostosowanie języka oraz argumentów do grupy odbiorców będzie skutkowało ich niezrozumieniem. Aby zapobiec takiej sytuacji należy przykładac szczególną uwagę do prostoty i zrozumiałości przekazu, jaki kierujemy do pracowników.

- **Syndrom głuchego telefonu**

Niejednokrotnie proces planowania zmian jest owiany tajemnicą. Do pracowników docierają wyłącznie częściowe informacje, a w głównej mierze nawet plotki, które jak powszechnie wiadomo, potrafią diametralnie zmienić swój kształt w procesie ich przekazywania. Kiedy kierownictwo zdecyduje się w końcu poinformować załogę o swoich planach, ta ma już wytworzony pewien obraz sytuacji, który nie łatwo jest zmienić. Skutecznym sposobem zabezpieczenia się przed tym syndromem będzie informowanie pracowników o planach już na samym początku, a także odpowiadanie na pojawiające się pytania i wątpliwości.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

JAK RADZIĆ SOBIE Z OPOREM U PRACOWNIKÓW?

Wystąpienie oporu przed wprowadzeniem zmiany jest zupełnie naturalne i nie musi zwiastować klęski. Wystarczy, że zostanie złagodzony przez wykrycie jego prawdziwego źródła i zastosowanie odpowiednich działań, opisanych w poniższych krokach:

I. Zlokalizuj oponentów

Bacznie obserwuj to, co dzieje się wśród pracowników. Reaguj natychmiast, gdy zauważysz oznaki oporu u kogoś z nich, np.:

- Spadek lub utratę motywacji
- Brak zaangażowania w zmianę (obojętność, wycofanie)
- Zniechęcenie
- Rozdrażnienie
- Przygnębienie
- Zmiany w dotychczasowym zachowaniu
- Konfliktowość
- Agresję

II. Ustal przyczyny oporu

Wspólnie z pracownikiem poszukajcie źródeł kryjących się za powstawaniem oporu. Pomocna w ich namierzeniu może okazać się metoda 5 *Why* (5x*Dlaczego?*). Polega ona na kilkukrotnym zadaniu sobie pytania *Dlaczego?* (aż odpowiedź zacznie się powtarzać), by dotrzeć do prawdziwych powodów wystąpienia oporu (schemat narzędzia oraz przykład jego wykorzystania znajduje się w *Załączniku nr 1*).

III. Zwalcz źródła oporu

Dobierz rodzaj oddziaływań do źródła, jakie udało Wam się ustalić. Propozycje działań zostały przedstawione na poniższym schemacie (*ryc.2*).



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Niejasno sformułowane cele

- Ponowne przedstawienie głównych założeń zmiany
- Wyjaśnienie pojawiających się wątpliwości

Niejasno określone oczekiwania

- Dookreślenie wymagań, jakie powinny zostać spełnione
- Przygotowanie odpowiednich kursów oraz szkoleń
- Ponowne przedstawienie głównych założeń
- Odpowiedzenie na pytania i pojawiające się wątpliwości

Niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów

- Wskazanie korzyści, jakie się z tym wiązą – dokonanie bilansu zysków i strat
- Negocjowanie kształtu zmiany, by przywileje mogły zostać zachowane
- Próba zastąpienia utraconych przywilejów innymi (np. możliwość samodzielnego ustalania harmonogramu pracy)

Poczucie zagrożenia zwolnieniem

- Zweryfikowanie słuszności tych obaw (być może pracownik *opatrnie coś zrozumiał*)
- Motywowanie do podjęcia działań zapobiegających zwolnieniu (np. zwiększenia wysiłku lub zaproponowania rozwiązania, które pozwoli uniknąć redukcji etatów)

Świadomość słabych stron proponowanych rozwiązań

- Wspólne poszukiwanie korzyści wynikających z planowanych działań
- Sporządzenie bilansu zysków i strat
- Poszukiwanie sposobów na zminimalizowanie lub zrekompensowanie zakładanych strat
- Odpowiadanie na pytania i pojawiające się wątpliwości

Poczucie utraty kontroli nad sytuacją

- Ponowne przedstawienie głównych celów oraz założeń działań
- Zapewnienie możliwości współdecydowania o pewnych elementach projektu (możliwość modyfikowania go w określonych granicach)

Niechęć do wzmożonego wysiłku

- Wskazanie korzyści wynikających z planowanych działań
- Nagradzanie wysiłku (np. poprzez słowne pochwały)

Negatywne wcześniejsze doświadczenia

- Ponowne przedstawienie planowanych działań i rezultatów
- Wskazanie korzyści wynikających z planowanych działań
- Zapewnienie wsparcia
- Docenianie zaangażowania
- Motywowanie do podejmowania dodatkowych działań (np. poprzez słowną pochwałę na forum zespołu)

Ryc. 2. Propozycje działań w odpowiedzi na poszczególne źródła oporu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

IV. Wyciągnij wnioski

Przeanalizuj, które z wymienionych źródeł oporu dominowały u pracowników. Informacje, jakie w ten sposób uzyskasz, będą cenną wskazówką do organizowania podobnych działań w przyszłości. Dadzą Ci informację, do jakich elementów przykładać większą uwagę, by zapobiegać powstawaniu postaw oporujących przed wprowadzaniem innowacji. Pomocne może okazać się również poproszenie pracowników o końcową ocenę wprowadzonych zmian. Będzie to dla Ciebie wartościowa informacja zwrotna na temat skuteczności działań, a także może pełnić funkcję przygotowania na kolejną zmianę. Pracownicy dostrzegą korzyści, jakie uzyskali i z większym zaangażowaniem i otwartością przyjmą kolejne innowacje.

JAK ZAPOBIEGAĆ POWSTAWANIU OPORU

Odpowiednie zarządzanie zmianą na wczesnych etapach jej wprowadzenia może pełnić funkcję profilaktyki wystąpienia oporu, dlatego niezwykle ważne będzie stosowanie się do następujących wskazówek już na początku drogi:

1. Zadbaj o odpowiednią atmosferę

Przyjazna, pełna otwartości, zaufania i wzajemnego szacunku atmosfera to podstawowy warunek efektywnego wprowadzenia zmiany. Nie ukrywaj przed pracownikami żadnych faktów. Otwarcie poinformuj ich o zamiarze wprowadzenia modyfikacji oraz związanych z nią działań. Wyjaśniaj pojawiające się wątpliwości i szczerze odpowiadaj na wszystkie, również te „niewygodne” pytania. Nagradzaj wysiłek i zaangażowanie pracowników (np. poprzez słowne pochwały).

2. Wprowadzaj zmiany małymi krokami

Dopilnuj, aby w placówce była wprowadzana jedna zmiana na raz oraz aby odstęp pomiędzy wprowadzeniem kolejnej był wystarczająco długi. Przed wdrożeniem następnej innowacji sytuacja w organizacji powinna się ustabilizować i pracownicy powinni postrzegać pierwszą zmianę jako stały element swojej pracy.

3. Wybierz dobry moment

Ostrożnie zarządzaj zmianami. Przykładaj wagę do czasu, w jakim mają zostać wprowadzone. Wybierz moment, w którym pracownicy nie będą znacznie obciążeni innymi zadaniami. Czas wprowadzenia zmian powinien być zaplanowany na okres pełnej dyspozycyjności pracowników (brak luk kadrowych), powinien być to również czas względnie spokojny i stabilny (np. nie powinien być to czas, w którym w placówce rozpoczyna się nowy projekt).

4. Postaw na efektywną komunikację

Dbaj o komunikację w zespole. Informuj pracowników o wszystkich planowanych działaniach i regularnie kontroluj, czy zostałeś/aś zrozumiany/a poprawnie. Unikniesz w ten sposób rozsiewania fałszywych informacji w „korytarzowych plotkach”. Stwarzaj okazję do zadawania



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

pytań i konstruktywnej krytyki. Możesz w tym celu zaproponować pracownikom regularne, krótkie spotkania lub jeden, konkretny kanał komunikacji, np. poczta e-mail, newsletter.

5. Bądź cierpliwy/a

Daj pracownikom czas na oswojenie się z planami działań. Nie popędzaj ich również w trakcie wprowadzania zmian, ponieważ każdy ma swoje indywidualne tempo przystosowywania się do nowej sytuacji.

6. Zapewnij pomoc i wsparcie

Zapewnij pracowników, że mogą się do Ciebie zgłosić, gdy napotkają jakąś trudność i będą potrzebowali pomocy lub wsparcia. Część z nich może potrzebować wsparcia emocjonalnego, drobnej rady, słów otuchy. Wsparciem będzie również zapewnienie pracownikom dostępu do różnego rodzaju kursów i szkoleń związanych z zakresem wprowadzanej zmiany (np. szkolenie z zakresu zarządzania sobą w czasie).

7. Wyjaśnij cele, powody i zakres zmian

Poprawne zrozumienie całego procesu zmiany ma ogromne znaczenie dla zaangażowania pracowników w jej wprowadzanie, dlatego jasno i konkretnie przedstaw powody wprowadzenia zmiany, cele, jakie ma spełniać oraz jej faktyczny zakres. Możesz zorganizować w tym celu spotkanie, na którym zapoznasz pracowników z planowanymi działaniami, opowiesz dlaczego dostrzegasz konieczność ich wprowadzenia oraz jakie efekty mają przynieść. Warto wskazać również korzyści, jakich doświadczy dzięki temu organizacja oraz każdy z pracowników. To również okazja do zadawania pytań i dyskusji na temat pojawiających się wątpliwości.

8. Włącz pracowników w kreowanie zmiany

Poproś pracowników o konsultację jeszcze przed wprowadzeniem działań. Przedstaw im swój plan i zapytaj o ich opinie. Włączenie pracowników w proces kreowania i wdrażania zmiany zmniejszy opór, jaki mógłby się u nich pojawić. Im wcześniej zaangażujesz potencjalnych oponentów, tym lepiej. Możesz dać im możliwość decydowania o niektórych elementach działań, by zachowali poczucie wpływu na sytuację oraz aktywnie wspierali wdrażanie zmiany.

9. Bądź konsekwentny/a

Opór pracowników może zniechęcić Cię do kontynuowania działań. Jednak jeśli uważasz, że proponowana przez Ciebie zmiana jest niezbędna, nie rezygnuj z niej. Skoncentruj się na ponownym wyjaśnieniu powodów i założeń zmiany oraz poszukuj wśród pracowników sprzymierzeńców. Będą oni dla Ciebie wsparciem oraz zostaną „nawigatorami”, którzy rozpoczną proces wdrażania zmian do swojej pracy.

10. Daj przykład

Zaprezentuj korzyści z wprowadzenia zmiany na własnym przykładzie – „przecieraj nowe szlaki”. Wskaż pracownikom, że planowane działania dotyczą również Ciebie i tak jak oni,



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

będziesz musiał/a dostosować swoją pracę do nowopowstałych warunków. Jeśli uważasz, że konieczne jest, aby praca w placówce rozpoczynała się o 7:30 zamiast o 8:00, możesz początkowo zmienić wyłącznie godziny własnej pracy, by zainicjować szerszą zmianę.

11. Dbaj o silne przywództwo

Zachowanie liderów czy kierowników może napędzać do działania pozostałych pracowników. Ich entuzjazm oraz zaangażowanie w osiąganie wyznaczonych celów może okazać się zaraźliwe, dlatego wspieraj pracowników, którzy się nim wykazują. Chwal podejmowane przez nich inicjatywy oraz zachęcaj ich do opowiadania o korzyściach, jakich doświadczają.

PODSUMOWANIE

Pojawienie się oporu przed nową, nieznaną sytuacją jest zjawiskiem naturalnym. Wprowadzenie zmiany w funkcjonowaniu organizacji będzie wymuszało na pracownikach przeorganizowanie ich dotychczasowych sposobów wypełniania obowiązków, przez co może budzić naturalne obawy i niechęć. Jednak odpowiednie zarządzanie procesem zmiany może minimalizować jej negatywne konsekwencje.

Powyższe opracowanie ma na celu dostarczenie praktycznych wskazówek do przełamywania oporu przed zmianą u pracowników. Zawiera szereg propozycji działań, sklasyfikowanych pod względem źródła oporu. Jednocześnie autorzy wskazują na konieczność wdrażania odpowiednich działań już na wczesnych etapach, by minimalizować ryzyko wystąpienia oporu.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1

Schemat narzędzia 5 Why i przykładowy sposób jego opracowania

