

# ODPOR K ZMENE A JEHO PREKONÁVANIE

Štefan Slávik

Katedra manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

*Managing change is getting to the focus od managerial job. In contemporary enterprise a change is a part of daily working program rather than sustaining a status quo. Capability of observing and accomplishing the attractive changes is unnecessary condition for survival and success in business. Change management dealt with multidimensional and multilayer theme. The paper concentrates on searching the causes of resistence to the change, the possibilities of its reduction and the methods of its overcoming.*

Zmena vzbudzuje averziu, keď sa zdá, že straty budú vyššie ako prínosy. Tento pocit sa objavuje vždy, pretože ako píše M.Porter: „Minulá stratégia sa stelesnila v zručnostiach, organizačnom usporiadaní, špecializovaných zariadeniach a v dobrej povesti, ktoré nemusia byť v súlade s novou stratégiou.“<sup>1</sup> Pred začiatkom zmeny prevláda pocit, že sa viac investovalo do minulosti ako budúcnosti. Len minulosť je istá, kým budúcnosť je v neistom, až neurčitom neznáme. Zmena je však aj výzva. Výzva na to, ako sa vyrovnat', zvyknúť si, žiť a pracovať so zmenou, získať aktívnych stúpcov a propagátorov zmeny a využiť ju v prospech organizácie.

## 1. Príčiny odporu voči zmene

Populárnym sa stalo tvrdenie, že ľudia vždy odporujú zmene. Tento mýtus však vyvracia vývoj ľudského rodu, pretože človek bol vždy najprispôsobivejším zo živých tvorov. V skutočnosti je určitá miera zmeny často vítaná, pretože prináša rozruch a narúša stereotyp. Len málo ľudí by rado pracovalo v organizácii, v ktorej by sa neprihodilo nič nové. Na druhej strane aj v pružných organizáciách vznikajú situácie, v ktorých sa zmene kladie odpor a znižuje sa jej účinok práve v dôsledku odporu. Rozdielne postoje k zmenám spôsobujú aj rozdiely medzi ľuďmi. Niektorí majú väčší sklon k riziku ako iní. Niektorí len ťažko pripúšťajú, že zmena priniesie úžitok, kým iní sa zachvávajú priam nadšením. Rozdiely tohto druhu vždy existujú, hoci negatívne reakcie niekoľkých jednotlivcov len zriedka zabránia zmene, iba ak by boli v mocenskej pozícii.

Mnoho druhov inkrementálnej zmeny nevyvolá odpor vôbec, pretože výhody sú zjavné. Napríklad predajcovia zriedka protestujú, keď majú začať predávať nový a príťažlivý výrobok. Rozšírenie predaja na nové trhy sa môže prejaviť vo vyššom osobnom príjme a zaujímavejšej práci. Iné inkrementálne zmeny môžu spôsobiť viac znepokojenia. Nové priestorové usporiadanie pracoviska dokáže jednotlivcov rozčúliť, hoci obsah ich práce sa nezmení. Dobré a ustálené neformálne väzby sa môžu narušiť, keď v dôsledku zmeny organizačnej štruktúry sa pracovníci presunú do iných útvarov, hoci zostanú vykonávať tú istú prácu. Fundamentálne zmeny môžu priniesť obavy z nadbytočnosti alebo nového pracovného

---

<sup>1</sup> Porter, M.: The Competitive Advantage of Nations. Macmillan, London 1990, s.52

zaradenia. Keď sa znižuje počet pracovníkov, tak dôsledky sú zjavné a pocit strachu je celkom pochopiteľný.

Odpor je prirodzená reakcia a je súčasťou nevyhnutného procesu adaptácie na zmenu. Výskyt odporu by nemal byť prekvapením a nie je ani dôvodom na unáhlené protiopatrenia. Tam kde sa niečo mení, vzniká, či zaniká, tam sa objavuje aj odpor. Domnienka, že niekto kladie odpor, závisí od postavenia pozorovateľa. Každý zamestnanec je občas nielen odporca, ale aj iniciátor zmeny. Každý človek v organizácii sa nachádza na oboch koncoch procesu prispôsobovania sa zmene. Manažéri by si toto mali uvedomiť skôr, než niekoho označia za odporcu alebo spiatočníka a obvinia podriadených z ľahostajného postoja a nedostatku nadšenia. Nekvalifikované zaobchádzanie s domnelým odporom len stupňuje odpor reálny.

Odpor voči zmene je niekedy celkom oprávnený. Keď sa vrcholovému vedeniu nepodarilo aktivizovať organizáciu v prvých fázach procesu zmeny, tak strední manažéri aj ostatní zamestnanci môžu klást' odpor, pretože sú presvedčení, že riešenia predložené zhora sú vecne nesprávne. Sila odporu signalizuje stupeň, akým zmena ovplyvnila niečo, čo jednotlivci alebo organizácie považujú za užitočné, hodnotné alebo podstatné.

Odpor nemusí vzniknúť až vo fáze samotnej zmeny teda v prechode od pôvodného k novému stavu. Obranný mechanizmus sa môže aktivovať už vo fáze rozmrazenia a prejavuje sa odmietaním alebo spochybňovaním tvrdení a signálov, že zmena je potrebná. Dokonca aj keď nastane zhoda názorov, že dozrel čas na zmenu, tak sa kladie odpor konkrétnemu plánu implementácie. Vo všeobecnej rovine a súhrnnom pohľade, ktoré sa týkajú organizácie ako celku, zvyčajne niet námietok, no pri uvedomení si dôsledkov pre konkrétnu osobu, nastáva poplach a spúšťa sa obranný mechanizmus.

**Odpor voči zmene sa vyskytne vtedy, keď pracovníci otvorene alebo skryte nepodporujú úsilie o zmenu.** Otvorenými formami sa odpor prejavuje verbálnymi alebo písomnými verejne prezentovanými argumentmi proti zmene, jasne deklarovanou neochotou spolupracovať, pracovnou pasivitou, rezignáciou na vedúcu funkciu, výpoveďou zo zamestnania. Častejší, zložitejší a menej priehľadný je nepriamy a skrytý odpor k zmene. Prejavuje sa v kuloárnych diskusiách, ktoré znevažujú a spochybňujú zmenu, klebetách a ohováraníach. Obzvlášť zložitá je vysporiadať sa s fenoménom dvojakého správania, keď navonok sa prejavuje formálny súhlas, ale skutočný vnútorný prerod nenastal. Skrytý alebo skôr anonymný nesúhlas so zmenou je vyjadrený poškodzovaním a sabotážou. Existuje viacero príčin, prečo jednotlivci a organizácie odporujú zmene. Podľa J.P.Kottera a L.A.Schlesingera existuje týchto päť dôvodov pre vznik odporu<sup>2</sup>:

\* **Moc a záujmy.** Ľudia cítia, že s nadchádzajúcou zmenou stratia osobné postavenie alebo moc.

\* **Nízka individuálna tolerancia voči zmene.** Osobnostné predpoklady vyvolávajú u niektorých ľudí pocit nepohodlia, keď sa majú meniť zaužívané postupy.

\* **Nepochopenie.** Realizátori zmeny nerozumejú príčinám zmeny, alebo im nie je jasný priebeh zmeny.

\* **Nedostatok dôvery.** Ľudia môžu chápať argumenty v prospech zmeny, ale neveria pohnútkam navrhovateľov zmeny.

\* **Rozdielne hodnotenie situácie.** Odporcovia tvrdia, že ešte nedozreli vhodné podmienky pre navrhovanú zmenu a zástancovia údajne nesprávne identifikujú príčiny.

---

<sup>2</sup> Kotter, J.P. – Schlesinger, L.A.: Choosing strategies for change. Harvard Business Review, March-April 1979

N.M.Tichy a M.A.Devanna pridávajú ďalší dôvod odporu, ktorým je **organizačná kultúra**<sup>3</sup>. Niektoré organizačné kultúry obzvlášť vyzdvihujú a odmeňujú stabilitu a tradíciu. Zástancovia zmien v takýchto kultúrach sú považovaní za pomýlených deviantov alebo výstredné indivíduá.

D.E.Hussey uvádza príčiny zmien, ktoré majú prevažne psychologický a pocitový základ<sup>4</sup>:

\* **Pocit ohrozenia**. Okolnosti, ktoré ovplyvňujú osobné postavenie alebo prestíž, prípadne menia pracovné hodnoty, môžu byť reálnou hrozbou, hoci sú nehmotné a vecou názoru či postoja. Niektoré inkrementálne a väčšina fundamentálnych zmien sú sprevádzané stratou pracovného miesta, zvýšenou pracovnou záťažou kmeňových pracovníkov a strachom, že ďalšie prepúšťanie z práce bude pokračovať neskoršie. Hrozbu nevyvoláva len strata zamestnania. Niekedy sú oprávnené obavy, že celoživotné investície do vzdelania a zručností budú zmarené a nebudú sa dať využiť pri adaptácii na zmenu.

\* **Pocit nanútenosti**. Väčšina zamestnancov sa musí podrobiť zmene v dôsledku príkazu a nemá možnosť o čomkoľvek rozhodovať. Dôvody pre zmenu môžu byť nejasné a dokonca aj v situáciách, keď pracovníci budú mať zo zmeny prospech, je ich ťažko zbadat'. To často znamená, že zmenou ovplyvnení ľudia buď nepoznajú, alebo sa nestotožnili s predloženou víziou. Vedenie organizácie môže byť dokonale presvedčené o správnosti zmeny, ale to vôbec nemusí platiť o radových pracovníkoch.

\* **Nedostatok dôvery**. Odpor bude vzrastať, keď realizátori zmeny budú mať málo úcty voči schopnostiam tých, ktorí vidia a dôvodja potrebu zmeny. Húževnatí odporcovia často reagujú cynickou odpoveďou, že aj tak sa všetko o mesiac, či dva vráti späť, že je zbytočné sa namáhať a lepšie je držať sa bokom. Nedostatok dôvery vo vedenie organizácie spravidla signalizuje nedostatok vodcovského ducha.

\* **Citová zotrvačnosť**. V niektorých prípadoch sa zdá, že ľudia súhlasia s novým smerom, pretože argumenty pre sú také silné, že sa nedá vymyslieť nič proti. Medzi tým, čo rozum logicky akceptuje a emóciami ovplyvňujúcimi reálne ľudské konanie, môže byť rozdiel. Sentimentálnosť, vernosť tradíciám, túžba po kontinuite s minulosťou vyvolávajú odpor voči zmene, aj keď navonok sa prejavuje bezvýhradný súhlas.

\* **Vecná nedokonalosť**. Pracovníci nemusia oponovať zmene len pod vplyvom dojmov a záujmov, ale aj preto že majú iný odborný názor. Dôvody vedúce k zmene pokladajú za nekomplexné a vecne argumentujú, že zmena prinesie viac škody ako úžitku. Tieto vecné, obsahové, či technické námietky môžu byť podložené objektívne, ale niekedy sú iluzórne. Mnoho zdanlivo vecných pripomienok v skutočnosti zakrýva iné dobre utajované záujmy. Je vhodné povolať nezávislých odborníkov, aby vytriedili skutočné námietky od kamufláže.

Nositeľom odporu v organizácii je zriedka jednotlivec. Spravidla sa vytvárajú skupiny ľudí približne rovnakého zmýšľania, postojov a záujmov. Skupina im dodáva pocit sebavedomia, bezpečia a poskytuje pozitívnu spätnú väzbu. Skupina utvrdzuje svojich členov v odhodlaní odolávať zmene. M.Y.Orgland identifikoval päť skupín odporcov<sup>5</sup>. Prvú skupinu tvoria **ľudia, ktorí majú opodstatnené dôvody na odpor voči zmene**. Namiesto slova odpor by boli pre túto skupinu priliehavejšie výrazy, napr. oprávnené záujmy, výhrady alebo iné

<sup>3</sup> Tichy,N.M. – Devanna,M.A.: The transformational leader. Wiley, New York 1986

<sup>4</sup> spracované podľa Husey,D.E.: How to Manage Organisational Change. Kogan Page, London 1995, s.28 - 31

<sup>5</sup> spracované podľa Orgland,M.Y.: Initiating, Managing and Sustaining Strategic Change. Learning from the Best. Macmillan Business, London 1997, s.85 - 86

hl'adiská. Oprávnenými záujmami argumentujú tí, ktorí neboli pozvaní k diagnóze situácie a tvorbe vízie. Tvorcovia vízie mohli ľahko prehliadnúť niečo dôležité. Tento problém sa často vyskytuje, keď sa formulovanie stratégie považuje za oddelený proces od implementácie stratégie. Realizátori stratégie si detailne uvedomujú všetky nedostatky vnútorného prostredia podniku, alebo nezdolateľné nástrahy vonkajšieho prostredia.

Druhú skupinu odporcov predstavujú **Ľudia, ktorí majú strach z neznámeho**. Väčšina ľudí potrebuje pocit stability alebo bezpečia. Zmena však predstavuje vstup do neznáma, čo vyvoláva u mnohých ľudí úzkosť. Kým v pôvodnej situácii sa ľudia cítia dostatočne kompetentní, aby zvládli svoje pracovné povinnosti, tak v nových súvislostiach zneistevujú, či sú schopní pracovať, prípadne riadiť. Dostanú jednoducho strach, že nedokážu zvládnuť nové zručnosti alebo správanie, ktoré sa od nich vyžaduje. Obavy z neznáma možno znížiť aj otvorenou a komplexnou informáciou o tom, čo sa meniť bude a čo sa meniť nebude.

Tretia skupina obsahuje **Ľudí, ktorí uviazli v stave váhania v procese zmeny**. Sú to ľudia v šoku, ktorí zaujali obranné postavenie, sú zmätení, prípadne vyčkávajú. Úlohou manažérov je pomôcť tejto skupine vyrovnať sa s pocitom straty. Odpor pravdepodobne vzrastie, keď manažéri ignorujú alebo nechápu psychologický prerod, ktorým musia ľudia prejsť, kým sa úspešne prispôbia zmene.

Štvrtá skupina, ktorá odporuje zmene, sú **Ľudia, ktorí si chcú zachovať tvár**. Myslia si, že keď zaujmú k zmene pozitívny postoj, budú musieť priznať, že ich predchádzajúce názory a rozhodnutia boli nesprávne. B.M.Staw nazval tento jav stupňovaním angažovanosti<sup>6</sup>. Pozoroval, že ľudia a organizácie eskalujú svoje zaujatie pre určité ciele, aj keď fakty jasne ukazujú, že východiskové rozhodnutie bolo nesprávne. Napríklad manažér, alebo aj celý podnik je ochotný doslova liať peniaze a ostatné zdroje do nejakého projektu, len aby dokázali, že bude úspešný, hoci všetky informácie ukazujú, že by mal byť úplne zrušený. Uvedený autor pozoroval, že táto nadmerná angažovanosť opätovne potvrdzuje a ospravedlňuje pôvodné rozhodnutie a rovnako aj múdrosť a schopnosti pôvodného rozhodovateľa.

Piata skupina odporcov s menej oprávnenými dôvodmi sú **Ľudia, ktorí strácajú moc**. Majú záujem o zachovanie existujúceho stavu. Odporujú zmene, pretože ohrozuje ich moc. Odporcovia tohto druhu uprednostňujú svoje záujmy pred záujmami organizácie. Keď moc jednotlivca alebo skupiny je významná, vedenie organizácie bude musieť vyjednávať, alebo poskytnúť nejaké stimuly, aby sa dosiahla dohoda.

Okrem skúmania skupín ľudí, ktorí odporujú zmene, je vhodné zamerať pozornosť aj na jednotlivcov, ktorí tiež reagujú na zmenu rozdielne. Všetci ľudia sú do istej miery schopní sa meniť, pričom na základe osobných daností sú v tejto schopnosti niektorí obmedzení viac a iní menej. R.McKnight a M.Thompson združili individuálne reakcie na zmenu do troch personálnych kategórií, a to **obete, pozostalí a navigátori**<sup>7</sup>. Počas veľkej zmeny sa obeť cítia byť konfrontované situáciou, ktorú nedokážu ovládať a v dôsledku toho podliehajú panike. Sťažujú si a stávajú sa pesimistickými. Pozostalí sa domnievajú, že sú vydaní na milosť a nemilosť okolnostiam, ktoré nedokážu ovplyvniť. Pokúšajú sa dovtipiť, čo príde ďalej a podľa toho sa prispôbiť, aby prežili. Napokon navigátori majú odvahu čeliť bolestivej zmene a zjať aktívny postoj. Navigátori sa veľmi dobre vysporiadávajú so stresom, veria vo

---

<sup>6</sup> Staw, B.M.: Counterforces to Change. In Goodman and Associates: Change in Organisations: New Perspectives on Theory, Research and Practice. Jossey-Bass, San Francisco 1982

<sup>7</sup> McKnight, R. – Thompson, M.: Navigating Organisational Change. Training & Development Journal 44 (12), 1990, s.46 - 49

vlastnú schopnosť kompetentne riešiť novú situáciu a radi sa ujímajú vodcovstva. Hoci zmena osobných daností je veľmi ťažká, až nemožná, nácvik navigátorského správania môže byť určitou pomocou.

Hoci vymenované príčiny odporu patria medzi najčastejšie a predstavujú väčšinu, je pravdepodobne nekonečné množstvo dôvodov, prečo ľudia kladú zmene odpor. Celistvo poznať a pochopiť príčiny odporu k zmene znamená zaujať diferencovaný a mnohvrstevnatý pohľad. Odpor voči zmene sa často považuje za niečo negatívne. Odporcovia a kritici zmeny sa označujú za spiatočnické a neprispôsobivé elementy a venuje sa veľké úsilie ich náprave, namiesto toho, aby sa odpor riešil menej kritickými metódami. Manažéri by si mali uvedomiť, že odpor predstavuje energiu. Namiesto odstránenia negatívnej energie, aby sa spriechodnila zmena, je účinnejšie hľadať, ako ju premeniť na pozitívnu a produktívnu energiu. Weisbord pokladá odpor k zmene za niečo vcelku pozitívne<sup>8</sup>. Môže signalizovať skutočne závažné a reálne protiargumenty. Zdôrazňuje, že organizácie majú aj tienisté stránky a nedostatky, s ktorými sa treba vážne zaoberať. Programy zmien by sa však nemali stať zámienkou na zbavenie sa nepohodlných pracovníkov. Organizácie by naopak mali vstúpiť do svojich zamestnancov zdravú nespokojnosť so súčasným stavom vecí, aby stále hľadali spôsoby, ako zlepšiť svoju prácu. Organizácie dokonca musia mať vo svojom vnútri isté centrá odporu. Organizácia, ktorá by sa menila pri akomkoľvek podnete, by už vôbec nebola organizáciou, pretože by jej chýbal ustálený vzorec správania, ktorý je charakteristickým znakom organizácie. Na druhej strane organizácia, ktorá odmieta akúkoľvek zmenu, je odsúdená k zániku.

Odpor je organickou súčasťou procesu zmeny, a preto sa mu nedá vyhnúť. Jeho veľkosť sa však dá minimalizovať starostlivým plánovaním, ktoré sa zameria na tieto faktory:

- \* osoby, ktoré budú ovplyvnené, či postihnuté navrhovanou zmenou. Je potrebné rozlíšiť priamo a bezprostredne dotknuté osoby a nepriamo ovplyvnené osoby.
- \* parametre pracovného života identifikovaných osôb, ktoré sa budú meniť. Napr. zárobok, pracovné uspokojenie, pracovná istota, vzťahy k spolupracovníkom, kvalifikačné nároky, kariérne vyhliadky, komunikačné väzby, zručnosti, postavenie, pracovný úväzok, pracovné podmienky, pracovné hodiny, cesta do práce a iné.
- \* osoba, prípadne osoby, ktoré budú vyhlasovať zmenu a podávať o nej informácie. Stanoviť termín a metódy komunikácie zmeny.
- \* výber štýlu riadenia. Napr. autokratický, keď zmena je určená zhora. Presvedčovací, keď vrcholové vedenie presvedča ostatných pracovníkov, že zmena je nevyhnutná a prinesie požadované zlepšenia. Konzultatívny, keď sa vedenie organizácie radí s ostatnými pracovníkmi buď priamo alebo prostredníctvom ich zástupcov a predkladá program zmeny, ktorý je výsledkom konzultácií. Úplne participatívny, keď väčšina pracovníkov sa zúčastní prípravy programu zmeny, ktorý je navrhnutý v jej prospech.

## 2. Prekonávanie odporu

Ľuďom, ktorí sa bránia zmene, pretože sa nedokážu vyrovnáť s pocitom straty a prehry, je potrebné, ako prvú pomoc **poskytnúť empatiu a podporu**. Odpor v tomto

---

<sup>8</sup> Weisbord, M.R.: Towards a New Practice Theory of OD: Notes on Snapshooting and Moviemaking. In Woodman, R.W. - Pasmore, W.A.: Research in Organisational Change and Development, 2, JAI Press, Greenwich, Connecticut 1988

prípade je založený na nepriaznivých pocitoch. Tieto individuálne pocity sa nedajú spravidla racionálne vysvetliť a odolávajú logickým argumentom. Postihnutým zamestnancom treba umožniť, aby navonok ventilovali svoje pocity, žiaľ a frustrácie. Starostlivé vypočutie je preto základom pre poskytnutie empatie a podpory. Vnímavý a pozorný poslucháč rešpektuje to, čo práve rozprávač prežíva. Keď ľudia vycítia, že pracovníci zodpovední za zmenu sa naozaj zaujímajú o ich pocity a dojmy, tak sa skôr vyrovnajú so svojimi obavami a znepokojením. Otvorenejšie a úprimnejšie vzťahy neposkytujú len užitočné informácie o odpore, ale tiež pomáhajú založiť základ pre riešenie spoločných problémov.

**Participácia** vytvára pocit spolupatričnosti a zainteresovanosti na zmene. Zúčastnení pracovníci lepšie chápu zmenu samotnú a jej príčiny. Participácia odstraňuje z procesu zmeny neistotu a dáva priestor pre stotožnenie sa so zmenou. Spolupráca na príprave a realizácii zmeny presvedča o správnosti nastúpenej cesty. Zmena môže byť lepšie naplánovaná, pretože sa využije širší okruh poznatkov a názorov. Nie vždy je vhodné participáciu rozšíriť na celý proces zmeny. Napríklad rozhodovanie o začatí zmeny sa uskutoční v úzkom kruhu vrcholového vedenia, zatiaľ čo k plánovaniu implementácie sa prizve široký okruh zasiahnutých pracovníkov. Pri participácii je potrebné vymedziť okruh zúčastnených na príprave a realizácii zmeny, ktorý sa môže rozširovať od vrcholového vedenia, cez zapojenie stredných manažérov až po všetky dotknuté osoby. Obdobne je potrebné stanoviť priestor pre participáciu, či všetky, alebo len niektoré fázy procesu zmeny sa budú s ňou uskutočňovať. V neposlednom rade sa musí stanoviť forma participácie, či to budú individuálne diskusie s každou osobou, schôdzky pracovných skupín alebo mítingy pre celú organizáciu. Participácia sa nemusí osvedčiť za každých okolností. V krízových situáciách, keď sa musí rýchlo a energicky konať, sa asi nebude dať použiť. Keď zmena prináša výrazné negatívne dôsledky, napr. rozsiahle prepúšťanie, participácia by zrejme priniesla opačný efekt.

Okrem znižovania odporu, má participácia aj iné výhody. Pomáha zvyšovať kvalitu zmien, pretože členovia organizácie dostávajú možnosť predkladať svoje vlastné a možno lepšie návrhy. Dôverná znalosť problémov im dovoľuje identifikovať pasce a bariéry implementácie. Pri formulovaní obsahu a spôsobu realizácie zmeny môžu zohľadniť svoje záujmy a potreby, čo ich výrazne motivuje.

Odpor pomáha prekonávať aj dobrá **komunikácia**, pretože jasne deklaruje príčiny, ktoré viedli k zmene, oznamuje stupeň naliehavosti zmeny a sprostredkúva informácie o charaktere zmeny. Dôležité je oznámiť nielen to, čo sa meniť bude, ale aj to, čo sa meniť nebude. Vyhlásenie prípravy alebo začiatku prác na zmene je aj oficiálnym priznaním, že dozrel čas na zmenu, čo je obzvlášť dôležité v kríze. Nedostatok informácií vytvára priestor pre klebety, úzkosť a nepodložené domnienky. Neinformovaní ľudia kladú odpor zmene z nevedomosti alebo samofúbnosti. Plán komunikácie by mal stanoviť cieľové komunikačné skupiny, obsah komunikácie, komunikačné smery (jednosmerná alebo obojsmerná komunikácia), štýl komunikácie (jednotný alebo diferencovaný podľa komunikačných skupín) a druh komunikácie.

Prehĺbením a rozvinutím jednosmernej komunikácie je **presvedčovanie** (persuázia). Pracovníkom, ktorí odporujú zmene, je nový stav vysvetľovaný podrobnejšie, argumentuje sa z viacerých hľadísk, polemizuje sa o prednostiach a nedostatkoch, ktoré sa navzájom porovnávajú. Agent zmeny hľadá slabé, protirečivé alebo predstierané dôvody proti zmene a snaží sa ich vyvrátiť, alebo odhaliť skutočnú, hlboko skrývanú averziu. M.Szarková píše, že presvedčiť o správnosti nového riešenia možno racionálnymi a emocionálnymi argumentami<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Szarková, M. a kol.: Komunikácia v manažmente. Vybrané problémy. Vydavateľstvo Ekonóm. Bratislava 1996, s.81

Pokiaľ však z hľadiska dotknutého jednotlivca budú prevažovať vecné zápory nad kladmi, ani dôkladné presvedčovanie zrejme nepovedie k úspechu. Dômyselné využívanie emocionálnych argumentov môže priniesť posun v postojoch, ktoré však nemusia byť trvalé.

Zmena spravidla vyžaduje od pracovníkov nové zručnosti, znalosti a schopnosti. Obavy z neschopnosti prispôbiť sa novej situácii sú častou príčinou odporu, ktoré možno prekonať **školením a výcvikom**. Nácvik nového správania môže súčasne poslúžiť ako prostriedok komunikácie a môže byť aj súčasťou participácie. Obsah a rozsah školenia závisí od zmeny obsahu a štýlu práce zamestnancov a od súladu ich zručností, vedomostí a schopností s novými pracovnými požiadavkami.

Ak zdrojom odporu je dobre organizovaná skupina, ktorú navonok reprezentujú vodcovia, možno sa pokúsiť o prekonanie odporu **vyjednávaním a dohadovaním**. Podniky napr. často vyjednávajú s odbormi, aby dosiahli zmenu pracovných pravidiel a vzťahov. Vyjednávať možno s formálnymi vodcami, skupinami ale aj so silnými individualitami.

Hoci nie odporúčané, ale existujúce metódy prekonávania odporu k zmene sú **manipulácia a kooptácia**. Pri manipulácii nie sú pracovníkom pravdivo vysvetlené príčiny a dôsledky zmeny. Fakty nie sú podané v celom rozsahu, niektoré sú zatajené, iné prekrútené, vykreslené príliš optimisticky, alebo sa priania a sľuby vydávajú za skutočnosť. Pri kooptácii manažéri môžu stanoviť do kľúčových pozícií v procese zmeny najväčších odporcov, aby takto skryte od nich vylákali podporu. Objektom manipulácie môžu byť radoví pracovníci alebo aj vodcovia odporujúcich skupín. Tieto metódy sú zdrojom potenciálnych budúcich problémov, ak si pracovníci postupne uvedomia, že boli manipulovaní a cítia sa zneužití.

Niekedy sa manažéri uchýľujú k **explicitnému alebo implicitnému donúteniu**. Hrozia odporcom, že ich disciplinárne potrestajú, alebo im znížia mzdy a odmeny, a tak ich donútia podporovať zmenu. Z dlhodobého hľadiska vynucovanie zmeny odpor len zvyšuje. Raz uskutočnené donútenie sťažuje akékoľvek zmeny v budúcnosti.

Súbornou metódou na znižovanie odporu je vybudovanie pozitívneho postoja k zmenám alebo docieľiť **schopnosť organizácie meniť sa**. Jadrom tejto schopnosti je navodenie ovzdušia, v ktorom ľudia budú ochotní riskovať. Na úrovni jednotlivca ochota riskovať závisí od osobného sklonu k riziku, minulej skúsenosti s riskantnými situáciami a schopnosti odhadnúť veľkosť rizika a adaptovať sa na nepredvídané udalosti. Na úrovni organizácie pripravenosť riskovať závisí od toho, do akej miery sa riziko odmeňuje alebo postihuje a od veľkosti a druhu zdrojov, ktoré sú v stávke. Čím nižší je individuálny príklon k riziku, tým viac musí organizácia explicitne podporovať riskantné správanie. Často sa stáva, že organizačná podpora existuje, ale je nie je dostatočne vnímaná. V takomto prípade treba jednoznačne a jasne vyhlásiť, že prevzatie rizika sa pokladá za pozitívny čin, že systém odmeňovania podporuje a povzbudzuje prevzatie rizika a na tento účel sú pridelené aj zdroje.

V pozadí všetkých príčin odporu je zvyčajne nepriama kalkulácia, že náklady na zmenu prevýšia jej prínosy. Nádej prekonať odpor jednotlivých pracovníkov voči zmene možno posúdiť na základe symbolickej nerovnosti<sup>10</sup>:

$$V_{pri} + N_{nep} > V_{nep} + N_{pri}, \text{ kde}$$

$V_{pri}$  - výhody prameniace z prijatia zmeny,

$N_{nep}$  - nevýhody prameniace z neprijatia zmeny,

---

<sup>10</sup> Perlaki, I.: Inovácie v organizácii. Alfa, Bratislava 1985

Vnep - výhody z neprijatia zmeny,  
Npri - nevýhody z prijatia zmeny.

Pripravenosť organizácie na zmenu identifikoval M.Beer<sup>11</sup> v podobe niekoľkých faktorov a vyjadril ich v symbolickej formule:

$$C = (D \times S \times P) > X, \text{ kde}$$

C – zmena,  
D – nespokojnosť so súčasným stavom vecí,  
S – identifikovateľný a požadovaný cieľový stav,  
P – praktický plán na uskutočnenie zmeny,  
X – náklady na uskutočnenie zmeny.

Pokiaľ ktorýkoľvek výraz v zátvorkách bude blízky nule, zmena sa nebude dať realizovať. Zmena bude reálna len vtedy, ak súčin faktorov v prospech zmeny prevýši predpokladané náklady na ňu. Praktický význam tohto vzorca nespočíva ani tak v jeho kvantifikácii, ktorá môže byť problematická, ako v tom, že úsporne a prehľadne vyjadruje určitú myšlienkovú konštrukciu, ktorú by mal realizátor zaradiť do svojich úvah.

Veľmi podobnú formulu navrhli R.Beckhard a R.T.Harris<sup>12</sup>, ktorí o prekonávaní odporu uvažujú takto:

$$C = (A + B + D) > X, \text{ kde}$$

C – zmena,  
A – úroveň nespokojnosti so súčasným stavom,  
B - naliehavosť navrhovanej zmeny alebo cieľového stavu,  
D – realizovateľnosť zmeny,  
X – „náklady“ na zmenu.

Faktory A, B a D musia prevážiť predpokladané náklady X, aby sa zmena uskutočnila. Keď jednotlivec alebo skupina osôb, ktorých angažovanosť je nevyhnutná, nie sú dostatočne nespokojní so súčasným stavom vecí (A), nie sú zapálení v prospech vízie či cieľového stavu (B) a nie sú presvedčení o realizovateľnosti zmeny (D), tak potom náklady (X) na zmenu sú príliš vysoké a jednotlivec alebo skupina bude klásť odpor. Na základe takejto úvahy manažér môže zvýšiť buď úroveň nespokojnosti so súčasným stavom, zatraktívniť víziu, zdokonaľiť realizovateľnosť, alebo znížiť náklady na zmenu.

Všetky uvedené formuly sú vo svojej podstate založené na Lewinovej rovnováhe, respektíve silovom poli. Zvažujú sa sily, ktoré sú v prospech zmeny a sily, ktoré sú proti zmene a za udržanie pôvodného stavu. Pri bilancii síl sa skúma, ktoré hybné sily a ktoré

---

<sup>11</sup> Beer,M.: Organisation Change and Development: A Systems View. Scott – Foresman. Glenview, Ilionois 1980

<sup>12</sup> Beckhard,R. – Harris,R.T.: Organizational Transitions: Managing Complex Change. Reading. Addison – Wesley, Massachusetts 1987, s.98 - 99

brzdíace sily treba upraviť, aby sa pôvodný stav rozmrazil a systém sa rozhybal. Vo všeobecnosti je lepšie odstrániť brzdíace sily, než pridať hybné sily. Vo väčšine prípadov čím viac sa stupňuje tlak v prospech zmeny, tým väčší vzniká protitlak a celkové napätie v systéme narastá. Vnútenie zmeny neochotnej organizácii má spravidla negatívny dôsledok. V takýchto prípadoch nie je nezvyčajné, že navonok sa prejaví formálny súhlas, ale odpor naďalej pretrváva v skrytej forme.

Podnik, ktorý chce existovať a prosperovať, musí zmeny vnímať ako prirodzený jav a vnútorne sa na to pripraviť. Zmena by sa nemala vnímať ako stále prítomný dôvod stresu a neprijemností. Ďalšou úlohou preto je vytvorenie takého vnútroorganizačného prostredia, ktoré bude priaznivo naklonené zmenám a bude ich schopné nielen absorbovať, ale aj iniciovať. Pozitívny vzťah k zmenám sa vytvára pomocou organizačného rozvoja, pružnosti, kultúry, učenia sa a vodcovstva. Hľadá sa odpoveď na otázku, čo treba urobiť, aby sa zmena sa stala prirodzenou súčasťou vnútropodnikového života.

### **Literatúra:**

1. Alexander,L.: Strategy Implementation: The Nature of the Problem. In Hussey,D.E. (editor): International Review of Strategic Management, 2.1. John Wiley & Sons, Chichester 1991
2. Beckhard,R. – Harris,R.T.: Organizational Transitions: Managing Complex Change. Reading. Addison – Wesley, Massachusetts 1987
3. Beer,M.: Organisation Change and Development: A Systems View. Scott – Foresman. Glenview, Illinois 1980
4. Husey,D.E.: How to Manage Organisational Change. Kogan Page, London 1995
5. Kotter,J.P. – Schlesinger,L.A.: Choosing strategies for change. Harvard Business Review, March-April 1979
6. McKnight,R. – Thompson,M.: Navigating Organisational Change. Training & Development Journal 44 (12), 1990
7. Orland,M.Y.: Initiating, Managing and Sustaining Strategic Change. Learning from the Best. Macmillan Business, London 1997
8. Porter,M.:The Competitive Advantage of Nations. Macmillan, London 1990
9. Perlaki,I.: Inovácie v organizácii. Alfa, Bratislava 1985
10. Staw,B.M.: Counterforces to Change. In Goodman and Associates: Change in
11. Szarková,M. a kol.: Komunikácia v manažmente. Vybrané problémy. Vydavateľstvo Ekonóm. Bratislava 1996, s.81
12. Tichy,N.M. – Devanna,M.A.: The transformational leader. Wiley, New York 1986
- Organisations: New Perspectives on Theory, Research and Practice. Jossey.Bass, San Francisco 1982
13. Weisbord,M.R.: Towards a New Practice Theory of OD: Notes on Snapshooting and Moviemaking. In Woodman,R.W. - Pasmore,W.A.: Research in Organisational Change and Development, 2, JAI Press, Greenwich, Connecticut 1988

### **Kontaktná adresa:**

Štefan Slávik, doc.Ing.CSc., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava,

tel.: 07/6729 5639, fax: 07/6241 2205, e-mail: [slavik@dec.euba.sk](mailto:slavik@dec.euba.sk)

**Recenzoval:** doc.Ing.J.Vaculík,CSc., Katedra managementu a marketingu, FES, UPa