

Krzysztof Krukowski<http://orcid.org/0000-0002-1614-4397>

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

krzysztof.krukowski@uwm.edu.pl**Maciej Zastempowski**<http://orcid.org/0000-0001-8196-3236>

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

mz@umk.pl**Artur J. Kożuch**<http://orcid.org/0000-0003-0999-3208>

Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie

artur.kozuch@wat.edu.pl**Monika Wakuła**<http://orcid.org/0000-0001-9896-7997>

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

monika.wakula@uph.edu.pl

DOI: 10.35765/pk.2023.410202.24

Wielowymiarowe postawy wobec zmian organizacyjnych pracowników organizacji publicznych

STRESZCZENIE

Zmiana jest zjawiskiem nieodłącznie związanym z funkcjonowaniem wszystkich organizacji, w tym także organizacji publicznych. Wprowadzanie zmian wiąże się z niechęcią i oporem ze strony pracowników. Na użytek badań zawartych w niniejszym artykule przyjęto, że opór należy postrzegać jako wielowymiarową postawę wobec zmiany, obejmującą komponenty afektywne, poznawcze i behawioralne. Celem przeprowadzonych badań jest identyfikacja stwierdzeń opisujących postawy wobec zmian i ich ocena przez pracowników organizacji publicznych. Kwestionariusz ankiety zawierał 14 stwierdzeń, które oceniane były przez pracowników różnych organizacji publicznych. Uzyskane wyniki badań w większości przypadków wskazują na pesymistyczne postawy pracowników wobec wprowadzonych zmian wynikające przede wszystkim ze zmęczenia wprowadzanymi zmianami, nieuwzględniania przez organizacje faktu, że ciągłe zmiany niszczą relacje między ludźmi, oraz obawy przed utratą pracowników na skutek przeprowadzanych zmian. Ocena postaw jest istotnie zróżnicowana w szczególności poprzez rodzaj instytucji oraz poziom zaangażowania pracowników w implementację zmian, będący wynikiem pełnionych funkcji czy kwalifikacji.

SŁOWA KLUCZE: zarządzanie zmianą, organizacja publiczna, postawy wobec zmian, zmiana organizacyjna

Sugerowane cytowanie: Krukowski, K., Zastempowski, M., Kożuch, A.J. i Wakuła, M. (2023). Wielowymiarowe postawy wobec zmian organizacyjnych pracowników organizacji publicznych. *©* *Ⓢ* *Ⓜ* *Ⓝ* *Ⓟ* *Perspektywy Kultury*, 2/2(41), ss. 411–431. DOI: 10.35765/pk.2023.410202.24

Nadesłano: 03.02.2023

Zaakceptowano: 10.06.2023

ABSTRACT

Multi-dimensional Attitudes Towards Organisational Changes of Employees of Public Organisations

Change is a phenomenon inherent in the functioning of all organizations, including public organizations. Introducing changes is inextricably connected with reluctance and resistance from employees. For the purpose of this article, it was assumed that resistance should be perceived as a multidimensional attitude towards change, including affective, cognitive and behavioral components. The aim of the conducted research is to identify statements describing attitudes towards changes and their assessment by employees of public organizations. A survey questionnaire, including 14 statements that were evaluated by employees of various public organizations, was applied. The obtained research results in most cases indicated pessimistic attitudes of employees towards the introduced changes resulting primarily from: fatigue with the changes introduced, not taking into account the fact that constant changes destroy relationships between people, and the fear of loss of employees as a result of the changes. The assessment of attitudes varied significantly, in particular through the type of institution and the level of involvement of employees in the implementation of the changes resulting from the functions performed or qualifications.

KEYWORDS: change management, public organization, attitudes towards changes, organizational change

Wprowadzenie

Zmiany stają się immamentną cechą organizacji publicznych XXI w. Większość badań dotyczących zmian organizacyjnych koncentruje się na analizie oporu pracowników wobec zmian (Lewin, 1951; Piderit, 2000). Termin opór wobec zmian jest często używany w literaturze dotyczącej zmian organizacyjnych, zwykle jako wyjaśnienie, dlaczego wysiłki mające na celu wprowadzenie zmian nie spełniają oczekiwań lub całkowicie się nie udają. Badania te skupiają się głównie na efektach zmian, a nie na wdrażaniu zmian, a opór wobec zmian traktowany jest jako czynnik uniemożliwiający osiągnięcie założonych efektów zmian (Hughes, 2011). Przykładowo Sandy Kristin Piderit (2000) zdefiniowała opór jako trójwymiarową, negatywną postawę wobec zmian. Osiągnięcie założonych celów wydaje się najprostszym z mierników realizacji projektów zmian. W organizacjach publicznych wyzwaniem jest jednak ocena realizacji celów, które są niejednoznaczne, kwestionowane i ciągłe (Denis, Langley i Rouleau, 2005). Te cechy celów organizacji sektora publicznego stawiają

przed menedżerami publicznymi wyzwania związane z ryzykiem niepowodzeń we wdrażaniu zmian, ponieważ mogą być oni oceniani na niewłaściwej podstawie i w niewłaściwym czasie. Drugim aspektem wprowadzania zmian oprócz oporu wobec zmian jest rosnące obciążenie pracą i duże tempo zmian, które przyczynia się do rozpadu relacji społecznych w organizacji (Sharpe, 1998). Wiązać się to może z subiektywnym doświadczeniem pracowników związanym z wdrażaniem zmian w organizacji (Nord i Jermier, 1994). Według Erica Denta i Susasan Goldberg (1999), członkowie organizacji opierają się negatywnym konsekwencjom (np. utracie pracy), niekoniecznie zaś zmianie samej w sobie.

Większość badań nad oporem w organizacji skupia się na zmiennych kontekstowych, które związane są z oporem, takich jak uczestnictwo czy zaufanie do kierownictwa (Armenakis i Harris, 2002). Przykładowo Achilles Armenakis i Stanley Harris (2002) wskazują na rozbieżność, skuteczność, stosowność, wsparcie ze strony dyrektora i osobiste wartości jako elementy kształtujące motywację pracownika do zmian (Armenakis i Harris, 2002). W badaniu Armenakisa zarówno osobowość, jak i kontekst są uważane za potencjalne czynniki poprzedzające opór. Sam opór koreluje z szeregiem konsekwencji związanych z pracą, takimi jak satysfakcja z pracy i zaangażowanie organizacyjne (Oreg, 2006).

W literaturze podkreśla się również, że przekonanie menadżerów, iż ludzie opierają się zmianom, utrudnia organizacjom zrozumienie i poradzenie sobie z prawdziwymi problemami organizacyjnymi (Dent i Goldberg, 1999). W badaniach podkreśla się również, że sposób, w jaki członkowie organizacji reagują na planowaną zmianę, od żarliwego oporu po aktywowane wsparcie i orędownictwo, jest głównym wyznacznikiem sukcesu lub porażki wysiłków zmian organizacyjnych (Berson, Oreg i Wiesenfeld, 2021; Bartunek i Woodman, 2015). Badania wykazały, że wiele organizacyjnych zmian skończyło się niepowodzeniem z powodu rozbieżności w sposobie ich interpretacji przez różnych członków organizacji, generując konflikty, nieporozumienia i problemy z koordynacją (Sonenshein, 2009; Bartunek, Rousseau, Rudolph i DePalma, 2006).

Na użytek badań zawartych w niniejszym artykule przyjęto, że opór należy postrzegać jako wielowymiarową postawę wobec zmiany, obejmującą komponenty afektywne, poznawcze i behawioralne (Piderit, 2000). Komponent afektywny dotyczy tego, jak dana osoba czuje się w związku ze zmianą (np. złość, niepokój); komponent poznawczy dotyczy tego, co ktoś myśli o zmianie (np. Czy jest ona konieczna? Czy będzie korzystna?); komponent behawioralny obejmuje działania lub zamiar działania w odpowiedzi na zmianę (np. narzekanie na zmianę, próba przekonania innych, że zmiana jest zła). Komponenty nie są niezależne od siebie, a to, co ludzie czują w związku z daną zmianą, będzie często

korespondowało z tym, co ludzie myślą o zmianie i z ich intencjami behawioralnymi w tym zakresie. Niemniej jednak komponenty te różnią się od siebie i każdy z nich podkreśla inny aspekt zjawiska oporu (Piderit, 2000).

Takie spojrzenie z większym prawdopodobieństwem uchwyci złożoność zjawiska oporu i może zapewnić lepsze zrozumienie związków między oporem a jego antecedencjami i konsekwencjami. Celem badań była identyfikacja stwierdzeń opisujących postawy wobec zmian i ich ocenę przez pracowników organizacji publicznych.

Przegląd literatury

Wymiar poznawczy postaw wobec zmian oznacza sądy i przekonania pracownika dotyczące procesu zmian, interpretacje zachodzących procesów i oczekiwania dotyczące ich przebiegu i konsekwencji (Krawczyk-Brylka, 2014). Indywidualne postawy wobec zmian organizacyjnych okazują się jednym z najbardziej rozpowszechnionych czynników indywidualnego oporu wobec zmian (Neiva, Ros i Paz, 2005).

W tym przypadku przyjmujemy podejście kognitywne, koncentrując się na poziomie konstruowania zmiany – czyli na tym, jak abstrakcyjnie lub konkretnie członkowie mentalnie reprezentują planowaną zmianę i komunikują się na jej temat – jako istotny, ale względnie nierozpoznany czynnik poprzedzający reakcję na zmianę, postęp zmiany i nieporozumienia, konflikty i napięcia na różnych szczeblach hierarchicznych, które mogą osłabiać koordynację wprowadzenia zmian (Berson, Oreg i Wiesefeld 2021). Postawy pracowników wobec zmian wynikają z trzech zjawisk (Neiva, Ros i Paz, 2005). Pierwsze odnosi się do oporu jako naturalnego i normalnego procesu generowanego przez zniekształcone przekonania lub skłonność jednostek do tego, aby oceniać sytuację za pomocą skrajnych kategorii. Drugie mierzy opór jako intencję stawiania oporu i analizuje opór jako zbiór składający się z percepcji wpływ zmiany. Trzecie przypisuje odporność na negatywną reakcję emocjonalną uruchamianą przez niekonsekwencje i rozbieżności poznawcze pracowników dotyczące propozycji zmian.

Większość badań w tej dziedzinie powiązanych jest z modelem spójności poznawczej, co sugeruje, że ludzie dążą do rozwiązania niespójności między swoim zachowaniem a postawami (Festinger, 1957, za: Metin i Camgoz, 2011). Szczególnie w organizacjach publicznych pracownicy pragną pewnego stopnia równowagi w ich interakcjach z otoczeniem (Krukowski, Raczyńska i Escher, 2021). Zmiana zaś wiąże się z odejściem od tego, co znane. Ci pracownicy, którzy są nisko nietolerancyjni wobec dwuznaczności, wolą zachować *status quo* (Hambrick i Finkelstein, 1987). Wiele badań

dotyczących zarządzania zmianą podkreśla znaczenie liderów w kształtowaniu postaw pracowników. Badania te pokazują powiązania pomiędzy atrybutami postaw a zachowaniami liderów (Oreg i Berson, 2019).

Reakcje poznawcze wpływają na reakcje afektywne (emocje pozytywne, negatywne, neutralne lub mieszane) i pozostają pod wpływem tych reakcji (Lazarus, 1991). Ponieważ zmiana jest często „zdarzeniem afektywnym”, analizowanie jej wpływu emocjonalnego ma zasadnicze znaczenie (Basch i Fisher, 2000). Afektywny wymiar postawy wobec zmian obejmuje odczucia i emocje towarzyszące uczestnikowi zmiany, które stanowią źródło stymulacji zainteresowania, koncentracji uwagi, służą ocenie sytuacji i wzbudzają motywację pozytywną lub negatywną, wyznaczając jednocześnie kierunek intencjonalnego działania w sytuacji zmiany (Krawczyk-Bryłka, 2014). Istnieje wiele zmiennych, które wpływają na afektywne zachowanie pracowników, niektóre z nich dotyczą samych pracowników, a niektóre czynników wynikających z przywództwa lub otoczenia. Niektóre badania sugerują, że interpretacje reakcji członków organizacji na zmiany zależą od znaczeń, jakie im przypisują. Przykładowo, czy odbierają je jako szansę, czy zagrożenie (Gilbert, 2006). Emocje wobec zmian mogą również wynikać z rozumienia i sposobu komunikowania zmiany (Sonenshein i Dholakia, 2012). Wskazuje się także na wpływ na emocje zmian stopniowych i radykalnych (Gersick, 1991). Liczba badań i ich różnorodność wskazuje, że aspekt emocjonalny jest uważany za podstawowy dla rozpoznania postawy wobec zmiany i przewidywania zachowań związanych z jej inicjowaniem i wdrażaniem (Howard, 2006). Należy również podkreślić, że pracownicy rzadko angażują się w opór wobec zmian bez rozważenia osobistych konsekwencji (Piderit, 2000). W kontekście zmian organizacyjnych podkreśla się też znaczenie inteligencji emocjonalnej (IE) (Smollan, 2006). Pracownicy o wysokim poziomie IE są w stanie dostrzegać i kontrolować emocje, są oni również świadomi potencjalnego wpływu swojego zachowania na swoich współpracowników i menedżerów. Emocje pozytywne dotyczące zmian mogą się przejawiać poprzez nadzieję, marzenia, siłę, optymizm, samouczenie się. Emocje negatywne związane są z postrzeganiem rzeczywistości, lękiem, problemami, pesymizmem.

Wymiar behawioralny obejmuje zachowania pracowników w odpowiedzi na zachodzące w organizacji zmiany. Płaszczyzna behawioralna jest wynikiem oddziaływania dwóch poprzednich i oznacza albo entuzjazm i zaangażowanie w proces zmian, albo pasywność, niechęć i opór wobec proponowanych zmian (Krawczyk-Bryłka, 2014). W literaturze sugeruje się, że myśli, uczucia i zachowania pracowników wobec zmiany niekoniecznie są dobre lub złe, ale raczej pozytywne lub negatywne (Lines, 2005) lub przeciwne zmianom (Giangreco i Peccei, 2005).

Behavioralny aspekt sprzeciwu wobec zmian definiuje opór wobec zmian jako „formę sprzeciwu” (Giangreco i Peccei, 2005). Zachowania przeciwne zmianom są wyrażane w sposób pasywny, a nie jawny – na przykład niewspieranie aktywnie inicjatyw zmian lub zachowanie w sposób bardziej ukryty utrudniający skuteczność lub tempo zmian. Przykłady takich zachowań obejmowały robienie wymaganego minimum, brak aktywnej współpracy i promowania inicjatywy zmian oraz brak starań, aby podwładni zrozumieli wysiłek związany ze zmianą.

Z badań wynika również, że członkowie organizacji opierają się negatywnym konsekwencjom (np. utracie pracy) i niekoniecznie zmieniają się sami w sobie (Gent i Goldberg, 1999). Dlatego przekonanie, że ludzie opierają się zmianom, ogranicza szanse organizacji na zrozumienie i radzenie sobie z rzeczywistymi problemami organizacyjnymi. Niektórzy badacze zwracają również uwagę, że termin opór wobec zmian jest często używany jako część programu, który może przyćmić uzasadnione powody sprzeciwu pracowników wobec zmian (Nord i Jermier, 1994).

Najczęściej opór pracowników wobec zmian wynika z jednego czynnika lub kombinacji następujących czynników (Dawson, 2003): zmiana merytoryczna w zakresie pracy (zmiana wymagań, umiejętności na stanowisku); zmniejszenie bezpieczeństwa ekonomicznego lub ciągłości zatrudnienia; zagrożenie psychiczne (postrzegane lub faktyczne); zakłócenie warunków społecznych (nowe ustalenia dotyczące pracy) oraz obniżenie statusu (redefiniowanie relacji władzy w organizacji). Możliwe powody, dla których pracownicy opierają się zmianom, wynikają z faktu, że (Dawson, 2003; Siemiński i Krukowski, 2020): problemu nie można zrozumieć; wdrożone rozwiązanie nie jest najlepsze z punktu widzenia pracowników, ponieważ preferowane jest rozwiązanie alternatywne; istnieje poczucie, że proponowane rozwiązanie się nie sprawdzi; zmiana wiąże się z nieakceptowalnymi kosztami osobowymi; nagrody nie są wystarczające; istnieje obawa, że pracownicy nie poradzą sobie z nową sytuacją, nowymi wymaganiami; zmiana grozi zniszczeniem istniejących układów społecznych; obecne źródła wpływów i kontroli ulegną erozji; nowe wartości i praktyki są trudne do zaakceptowania; wola zmiany jest niska; motywy wprowadzania zmian uważane są za podejrzane; inne interesy są ważniejsze niż nowe propozycje; zmiana zmniejszy dynamikę i/lub możliwości kariery.

Powyższe przejawy oporu wobec zmian można wyjaśnić: naturalnym oporem wynikającym z tendencji do oceniania sytuacji ekstremalnymi kategoriami (wyolbrzymiania), oporem intencjonalnym wynikającym z percepcji możliwych konsekwencji zmian i oporem emocjonalnym wynikającym z rozbieżności pomiędzy poznawczymi schematami myślenia i proponowanymi w procesie zmian (Neiva, Ros i Paz, 2005).

Metody badań

Badania ankietowe przeprowadzone zostały w I kwartale 2020 r. Kwestionariusz ankiety skierowany był do pracowników organizacji publicznych. Zastosowano technikę wywiadu. Zawierał on 14 zidentyfikowanych na podstawie literatury stwierdzeń opisujących wielowymiarowe postawy pracowników wobec zmian w organizacjach publicznych (Doyle, Claydon i Buchanan, 2000):

- P1 – Wielu pracowników uważa, że zmiany w organizacji wymknęły się spod kontroli.
- P2 – Branie odpowiedzialności za wdrażanie zmian stwarza problemy etyczne.
- P3 – Tempo zmian „wypala” wielu kierowników średniego szczebla w organizacji.
- P4 – Ciągła zmiana oznacza, że ludzie są mniej lojalni wobec organizacji, niż byli wcześniej.
- P5 – Organizacja nie uwzględnia, że ciągła zmiana niszczy relacje między ludźmi.
- P6 – Pracownicy są bardziej zaangażowani w organizację niż kilka lat temu.
- P7 – Pracownicy stali się cyniczni, ponieważ związek między zmianą a wydajnością organizacji jest niejasny.
- P8 – Organizacja straci dobrych pracowników, jeśli będzie nadal wprowadzać drastyczne zmiany.
- P9 – Osobiście jestem teraz za okresem stabilności organizacyjnej.
- P10 – Zmiany były postrzegane w organizacji jako szkodliwe.
- P11 – Wprowadzone zmiany sprawiły, że ludzie byli bardziej zainteresowani sobą.
- P12 – Zmiany organizacyjne były dla mnie korzystne.
- P13 – Zmiany były postrzegane w organizacji jako korzystne, pracownicy oczekują więcej zmian.
- P14 – Wielu pracowników jest zmęczonych ciągłymi zmianami.

Uzyskano 576 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiet. Respondenci ocenili w nich poszczególne stwierdzenia, które są według ich opinii istotne we wdrażaniu zmian w ich organizacji. Do oceny czynników zastosowano skalę Likerta, w której poszczególnym wartościom przypisano następujące stwierdzenia: 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam.

W badanej próbie pracowników przeważały osoby, dla których implementacja zmian nie jest kluczowym elementem ich pracy (73,61%) (tabela 1). Wpływ na postrzeganie czynników istotnych we wdrażaniu

zmian może mieć posiadanie kwalifikacji z zakresu zarządzania zmianą. Wśród pracowników badanych organizacji przeważały osoby nieposiadające takich kwalifikacji (75,17% osób). Jak jednak wynika z uzyskanych wyników, wszyscy respondenci byli uczestnikami wprowadzania zmian w swojej organizacji.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej (w %)

Wykształcenie			
średnie	wyższe techniczne	wyższe humanistyczne	wyższe społeczne
9,55	41,67	28,82	19,97
Stanowisko			
kierownicze		niekierownicze	
14,41		85,59	
Staż pracy (w latach)			
< 5	od 6 do 10	od 11 do 20	> 20
29,17	9,55	24,27	17,01
Płeć			
mężczyzna		kobieta	
36,81		63,19	
Mam kwalifikacje na poziomie kursu (szkolenia, studia podyplomowe) w zakresie zarządzania zmianą			
tak		nie	
24,83		75,17	
Implementacja zmian jest kluczowym elementem w mojej funkcji w organizacji			
tak		nie	
26,39		73,61	
Rodzaj organizacji			
administracja rządowa	3,65		
administracja samorządowa	40,97		
agencje rządowe	7,47		
oświata	4,86		
służba zdrowia	7,99		
szkoła wyższa	35,07		

N = 576

Źródło: opracowanie własne.

Wśród respondentów przeważały osoby z wykształceniem wyższym, w tym najwięcej osób posiadało wykształcenie o profilu technicznym (41,67%) (tabela 1). Tylko 14,41% osób wśród badanych zajmowało stanowisko kierownicze. Największą grupę pracowników stanowiły osoby ze stażem do 5 lat (29,17%).

Biorąc pod uwagę błąd systematyczny metody (CMB), przy tworzeniu kwestionariusza wykorzystano metodę podziału próbki Brewera (Brewer, 2006). Podejście to miało na celu wyeliminowanie CMB poprzez wykorzystanie jednej próby respondentów do oceny zmiennej niezależnej, a drugiej do zmierzenia zmiennej zależnej. W przypadku prezentowanych badań zmienną niezależną, tj. typ organizacji publicznej, były dane administracyjne (Podsakoff i in., 2012; Jakobsen i Jensen, 2015). Ankieta była skierowana do wielu osób, które w organizacji brały udział w procesie zarządzania zmianą, to również zmniejsza ryzyko popełnienia błędu (MacKenzie i Podsakoff, 2012). Aby zmniejszyć błąd, dobrano do badania respondentów posiadających wystarczającą wiedzę specjalistyczną, aby odpowiedzi na pytania nie dotyczyły niejasnych pojęć. Odpowiedzi na pytania dotyczyły również sytuacji bieżącej, co także powinno zmniejszyć ryzyko błędu. Kolejnym krokiem był test Alfa Cronbacha, test Kaisera-Meyera-Olkina oraz test Barletta (tabela 2).

Tabela 2. Właściwości pomiarów

Alfa Cronbacha	0,662	
Test Kaisera-Mayera-Olkina	0,819	
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone chi-kwadrat	3785,715
	df	465
	Istotność	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu zbadania zgodności wewnętrznej zmiennych opisujących czynniki sukcesu we wdrażaniu zmianami obliczono wskaźnik rzetelności skali Alfa Cronbacha. Wartość tego wskaźnika dla zidentyfikowanych zmiennych poddanych ocenie wynosi $\alpha = 0,662$. Pozwala to stwierdzić, że przyjęte do oceny czynniki są spójne. Dzięki uzyskanym wynikom testu Alfa Cronbacha i Kaiser-Meyer-Olkin potwierdzono niezawodność narzędzia badawczego. Autorzy są świadomi, że czynniki wybrane do badania są ze sobą skorelowane. Celem badania nie było jednak wskazanie ich związku, ale identyfikacja ich występowania i ocena ich w kontekście rodzaju danej jednostki. Wynika to jednak z faktu, że dotyczą one jednego

zjawiska. W celu oceny zależności pomiędzy zidentyfikowanymi postawami a cechami opisującymi grupę badawczą przeprowadzono analizę niezależności stochastycznej. Zastosowano dwa testy nieparametryczne dla prób niezależnych, a mianowicie test U Manna-Whitneya oraz test Kruskala-Wallisa. W analizie przyjęto minimalny poziom istotności jako $\alpha = 0,05$. Do obliczeń statystycznych zastosowano SPSS IBM.

Wyniki badań

Z uzyskanych wyników oceny poszczególnych stwierdzeń we wprowadzaniu zmian w organizacjach publicznych wynika, że biorąc pod uwagę statystyki opisowe wskazań, najwyższą ocenę otrzymało stwierdzenie potwierdzające fakt, że pracownicy są za okresem stabilności organizacyjnej ($Me = 4$; $Mo = 4$). Wynika to również z wysokiej oceny dla stwierdzeń: „wiele pracowników jest zmęczonych ciągłymi zmianami” ($Me = 4$; $Mo = 4$), „organizacja nie uwzględnia, że ciągła zmiana niszczy relacje między ludźmi” ($Me = 4$; $Mo = 4$), „organizacja straci dobrych pracowników, jeśli nadal wprowadzane będą drastyczne zmiany” oraz „ciągła zmiana oznacza, że pracownicy są mniej lojalni wobec organizacji niż byli wcześniej” (tabela 3). Powyższe stwierdzenia w dużej mierze świadczą o pesymistycznych postawach wobec wprowadzanych zmian w relacjach pracowniczych.

Tabela 3. Statystyka opisowa oceny stwierdzeń opisujących wielowymiarowe postawy pracowników wobec zmian w organizacjach publicznych (n = 576)

Wyszczególnienie	Średnia (<i>M</i>)	Mediana (<i>Me</i>)	Moda (<i>Mo</i>)
Wielu pracowników uważa, że zmiany w organizacji wymknęły się spod kontroli.	3,31	3,00	4,00
Branie odpowiedzialności za wdrażanie zmian stwarza problemy etyczne.	2,98	3,00	3,00
Tempo zmian „wypala” wielu kierowników średniego szczebla w organizacji.	3,32	3,00	4,00
Ciągła zmiana oznacza, że ludzie są mniej lojalni wobec organizacji, niż byli wcześniej.	3,55	4,00	4,00
Organizacja nie uwzględnia, że ciągła zmiana niszczy relacje między ludźmi.	3,64	4,00	4,00
Pracownicy są bardziej zaangażowani w organizację niż kilka lat temu.	3,00	3,00	3,00
Pracownicy stali się cyniczni, ponieważ związek między zmianą a wydajnością organizacji jest niejasny.	3,37	3,00	4,00

Organizacja straci dobrych pracowników, jeśli będziemy nadal wprowadzać drastyczne zmiany.	3,60	4,00	4,00
Osobiście jestem teraz za okresem stabilności organizacyjnej.	3,82	4,00	4,00
Zmiany były postrzegane w organizacji jako szkodliwe.	3,29	3,00	3,00
Wprowadzone zmiany sprawiły, że ludzie byli bardziej zainteresowani sobą.	3,25	3,00	3,00
Zmiany organizacyjne były dla mnie korzystne.	3,07	3,00	3,00
Zmiany były postrzegane w organizacji jako korzystne, pracownicy oczekują więcej zmian.	2,71	3,00	3,00
Wielu pracowników jest zmęczonych ciągłymi zmianami.	3,79	4,00	4,00

Źródło: opracowanie własne.

Najniżej została oceniona opinia: „zmiany były postrzegane w naszej organizacji jako tak korzystne, że ludzie oczekują więcej” ($Me = 3$; $Mo = 3$) oraz stwierdzenie: „branie odpowiedzialności za wdrażanie zmian stwarza dla mnie problemy etyczne” ($M = 3$; $Mo = 3$). W tych dwóch wypadkach przeważają odpowiedzi świadczące o braku zdania przez respondentów na ten temat.

W celu oceny znaczenia poszczególnych stwierdzeń dokonano zsumowania poszczególnych odpowiedzi (tabela 4).

Tabela 4. Ocena stwierdzeń opisujących wielowymiarowe postawy pracowników wobec zmian w organizacjach publicznych (w %)

Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi (w %)		
	Udział odpowiedzi 1 i 2	3	Udział odpowiedzi 4 i 5
Osobiście jestem teraz za okresem stabilności organizacyjnej.	10,59	20,83	68,58
Wiele pracowników jest zmęczonych ciągłymi zmianami.	10,42	23,78	65,80
Organizacja nie uwzględnia, że ciągła zmiana niszczy relacje między ludźmi.	15,63	21,35	63,02
Organizacja straci dobrych pracowników, jeśli będziemy nadal wprowadzać zmiany.	18,4	19,62	61,98
Ciągła zmiana oznacza, że ludzie są mniej lojalni wobec organizacji niż byli wcześniej.	16,15	25,69	58,16
Pracownicy stali się cyniczni, ponieważ związek między zmianą a wydajnością organizacji jest niejasny.	20,31	30,38	49,31

Wielu pracowników uważa, że zmiany w organizacji wymknęły się spod kontroli.	25,00	27,08	47,92
Tempo zmian „wypala” wielu kierowników średniego szczebla w organizacji.	23,78	28,30	47,92
Zmiany były postrzegane w organizacji jako szkodliwe.	20,66	35,76	43,58
Wprowadzone zmiany sprawiły, że ludzie byli bardziej zainteresowani sobą.	21,35	37,33	41,32
Pracownicy są bardziej zaangażowani w organizację niż kilka lat temu.	34,20	30,21	35,59
Zmiany organizacyjne były dla mnie korzystne.	27,95	36,98	35,07
Branie odpowiedzialności za wdrażanie zmian stwarza problemy etyczne.	33,51	34,72	31,77
Zmiany były postrzegane w organizacji jako korzystne, pracownicy oczekują więcej zmian.	42,19	35,07	22,74

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci najczęściej zgadzali się ze stwierdzeniami wskazującymi, że zmiany występujące w ich organizacjach są odbierane negatywnie i są oni za okresem stabilności organizacyjnej (68,58% wskazań na ocenę 4 i 5). Badani pracownicy organizacji publicznych zgadzają się również ze stwierdzeniami, które wskazują na zmęczenie ciągłymi zmianami (65,80% wskazań na ocenę 4 i 5) oraz sugerują, że zmiany niszczą relacje międzyludzkie (63,02% wskazań na ocenę 4 i 5). Powyżej 50,0% wskazań uzyskały również stwierdzenia świadczące o niebezpieczeństwie utraty pracowników z powodu wprowadzanych zmian (64,98% wskazań na ocenę 4 i 5) oraz o tym, że zmiany mogą zmniejszyć lojalność pracowników wobec organizacji (58,16% wskazań na ocenę 4 i 5). Pracownicy organizacji publicznych nie zgadzali się również ze stwierdzeniem, że zmiany postrzegane są w organizacji jako tak korzystne, że pracownicy oczekują ich więcej (42,19% wskazań na ocenę 1 i 2).

W celu zbadania niezależności stochastycznej pomiędzy poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi postaw wobec zmian w organizacji oraz cechami opisującymi grupę badawczą zadano również pytanie, czy cechy różnicujące próbę badawczą powodują, iż badani inaczej oceniają stwierdzenia dotyczące ich postaw wobec zmian. W związku z tym, iż cechy różnicujące próbę oceniano w różnych skalach, zastosowano dwa testy nieparametryczne dla prób niezależnych, a mianowicie test U Manna-Whitneya (w przypadku cech różnicujących – implementacja zmian jest kluczowym elementem w mojej funkcji w organizacji (C1); mam kwalifikacje na poziomie kursu, w zakresie zarządzania zmianą (C2), stanowisko (C4), płeć (C6)0, oraz test

Kruskala-Wallisa (w przypadku cech różnicujących: wykształcenie (C3), staż (C5); rodzaj instytucji (C7)0 (tabela 6). Przyjęto następujące hipotezy:

H_0 : rozkład odpowiedzi badanej postawy wobec zmian jest taki sam jak cechy różnicującej próbę – C1–C7.

H_1 : rozkład odpowiedzi badanej postawy wobec zmian nie jest taki sam jak cechy różnicującej próbę – C1–C7.

Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że niektóre cechy różnicujące próbę powodują zróżnicowanie w zakresie oceny postawy respondentów wobec zmian. W tych przypadkach prawdopodobieństwo testowe wynosi $p < 0,05$, co determinuje odrzucenie hipotezy zerowej.

Analiza i ocena uzyskanych wyników (tabela 6) prowadzi do wniosku, iż w przypadku cechy C1 (implementacja zmian jest kluczowym elementem w mojej funkcji w organizacji) należy odrzucić H_0 i przyjąć H_1 w zakresie następujących stwierdzeń opisujących postawy wobec zmian:

- branie odpowiedzialności za wdrażanie zmian stwarza problemy etyczne,
- tempo zmian „wypala” wielu kierowników średniego szczebla w organizacji,
- osobiście jestem teraz za okresem stabilności organizacyjnej,
- wprowadzone zmiany sprawiły, że ludzie byli bardziej zainteresowani sobą,
- zmiany organizacyjne były dla mnie korzystne,
- zmiany były postrzegane w organizacji jako korzystne, pracownicy oczekują więcej zmian.

Innymi słowy cecha C1 powoduje, iż badani inaczej oceniają swoje postawy wobec zmian w przypadku powyższych stwierdzeń. W pozostałych przypadkach cecha C1 nie powodowała zróżnicowania.

W przypadku osób, które posiadają kwalifikacje w zakresie zarządzania zmianą (C2), należy odrzucić H_0 i przyjąć H_1 w zakresie następujących stwierdzeń opisujących postawy wobec zmian:

- tempo zmian „wypala” wielu kierowników średniego szczebla organizacji;
- organizacja nie uwzględnia, że ciągła zmiana niszczy relacje między ludźmi;
- pracownicy stali się cyniczni, ponieważ związek między zmianą a wydajnością organizacji jest niejasny;
- zmiany organizacyjne były dla mnie korzystne;
- zmiany były postrzegane w organizacji jako korzystne, pracownicy oczekują więcej zmian.

Cecha C2 powoduje, iż badani inaczej oceniają swoje postawy wobec zmian w przypadku powyższych stwierdzeń. W pozostałych przypadkach cecha C2 nie powodowała zróżnicowania.

Pomiędzy cechami wykształcenia (C3) oraz stanowiska (C4) nie zaobserwowano istotnego zróżnicowania.

Staż pracy (C5) powoduje, iż badani inaczej oceniają swoje postawy wobec zmian w przypadku stwierdzeń: branie odpowiedzialności za wdrażanie zmian stwarza problemy etyczne oraz pracownicy są bardziej zaangażowani w organizację niż kilka lat temu. W pozostałych przypadkach cecha C5 nie powodowała zróżnicowania.

Biorąc pod uwagę cechę płęć (C6), można stwierdzić, że pracownicy organizacji publicznych inaczej wyrażali swoje postawy wobec zmian w przypadku stwierdzeń: „organizacja nie uwzględnia, że ciągła zmiana niszczy relacje między ludźmi” oraz „zmiany organizacyjne były dla mnie korzystne”. W pozostałych przypadkach płęć nie powodowała zróżnicowania we wskazaniach.

Tabela 5. Testy niezależności oceny stwierdzeń opisujących wielowymiarowe postawy pracowników wobec zmian w organizacjach publicznych

Zmienne	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
	Istotność						
Wielu pracowników uważa, że zmiany w organizacji wymknęły się spod kontroli.	0.383	0.081	0.455	0.363	0.611	0.739	0.410
Branie odpowiedzialności za wdrażanie zmian stwarza problemy etyczne.	0.033*	0.097	0.157	0.147	0.042*	0.651	0.050*
Tempo zmian „wypala” wielu kierowników średniego szczebla w organizacji.	0.030*	0.011*	0.979	0.882	0.887	0.276	0.021*
Ciągła zmiana oznacza, że ludzie są mniej lojalni wobec organizacji, niż byli wcześniej.	0.629	0.274	0.750	0.541	0.246	0.325	0.635
Organizacja nie uwzględnia, że ciągła zmiana niszczy relacje między ludźmi.	0.169	0.020*	0.307	0.420	0.153	0.005**	0.474
Pracownicy są bardziej zaangażowani w organizację niż kilka lat temu.	0.107	0.784	0.113	0.424	0.040*	0.608	0.069
Pracownicy stali się cyniczni, ponieważ związek między zmianą a wydajnością organizacji jest niejasny.	0.357	0.011*	0.248	0.961	0.150	0.564	0.548

Organizacja straci dobrych pracowników, jeśli będzie nadal wprowadzać bardziej drastyczne zmiany.	0.526	0.063	0.669	0.806	0.223	0.100	0.790
Osobiście jestem teraz za okresem stabilności organizacyjnej.	0.023*	0.381	0.777	0.182	0.233	0.099	0.007**
Zmiany były postrzegane w organizacji jako szkodliwe.	0.326	0.152	0.630	0.299	0.059	0.581	0.080
Wprowadzone zmiany sprawiły, że ludzie byli bardziej zainteresowani sobą.	0.007**	0.478	0.745	0.890	0.542	0.198	0.335
Zmiany organizacyjne były dla mnie korzystne.	0.004**	0.010**	0.686	0.239	0.747	0.016*	0.277
Zmiany były postrzegane w organizacji jako korzystne, pracownicy oczekują więcej zmian.	0.000**	0.000**	0.492	0.336	0.840	0.064	0.193
Wielu pracowników jest zmęczonych ciągłymi zmianami.	0.993	0.379	0.483	0.513	0.555	0.275	0.004**

* Istotne na poziomie ≤ 0.05 (dwustronnie) ** Istotne na poziomie ≤ 0.01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Rodzaj reprezentowanych przez respondentów organizacji (C7) różni istotnie odpowiedzi dotyczące stwierdzeń: „tempo zmian «wypala» wielu kierowników średniego szczebla w mojej organizacji”; „osobiście jestem teraz za okresem stabilności organizacyjnej” oraz „wielu pracowników jest zmęczonych ciągłymi zmianami”. W pozostałych przypadkach rodzaj reprezentowanych przez badanych instytucji nie powodował zróżnicowania we wskazaniach.

Zastosowany test statystyczny służy badaniu niezależności stochastycznej, jednak nie informuje o sile i kierunku istniejącej zależności.

Dyskusja

Reakcje poznawcze, afektywne i behawioralne są moderowane przez czynniki indywidualne (inteligencja emocjonalna, usposobienie, wcześniejsze doświadczenia ze zmianą, zmiana i stresory poza miejscem pracy); czynniki w obrębie kierownika zmiany (zdolności przywódcze, inteligencja

emocjonalna i wiarygodność); oraz wewnątrz organizacji (kultura i kontekst). Wyniki badań ukazują, że przeważają respondenci doświadczający negatywnych emocji związanych ze zmianami. Może to być powiązane z behawioralnym zamiarem stawiania oporu. Wyniki te są zgodne z badaniami, w których wykazano związek z komponentem afektywnym i słabsze, ale istotne, powiązanie z behawioralnym zamiarem stawiania oporu (Oreg, 2003). Wskazał na to w swoich badaniach Shaul Orega (2003). Według tych badań niektórzy pracownicy częściej doświadczają negatywnych emocji i nie tylko nie mogą działać przeciwko zmianom organizacyjnym ze względu na zajmowane stanowisko, niezależnie od szczególnego charakteru danej zmiany. W uzyskanych wynikach badań okazało się, że nie występuje istotne zróżnicowanie ocen wielokryterialnych postaw w przypadku stanowiska pracy. Uzyskane wyniki nie pokrywają się w pełni z badaniami Doylea i współpracowników (Doyle, Claydon i Buchanan, 2000). Jednak w przypadku stwierdzenia, że „wiele osób jest po prostu zmęczonych ciągłymi zmianami”, wyniki są podobne – 65% ankietowanych odpowiedziało w ten sposób. Zgodne wyniki były również w przypadku stwierdzenia, że „tempo zmian «wypala» kierowników średniego szczebla” (ok. 48% stwierdzeń).

Model reakcji na zamiany opracowany przez Roya Smollana zakłada pozytywne, neutralne oraz negatywne emocje, poznawcze oraz behawioralne postawy wobec zmian (Smollan, 2006). W obszarze poznawczym ankietowani zgadzali się głównie z negatywnymi aspektami wprowadzonych zmian. W literaturze wskazywane są podobne skale ocen zmian. S. Oreg (2006) wskazuje również na pesymistyczne stwierdzenia, np.: „wierzyłem, że zmiana zaszkodzi sposobowi załatwiania spraw w organizacji” (Oreg, 2006). Na negatywne i pozytywne emocjonalne atraktory zmian zwracała uwagę A. Howard (2006). W literaturze występują wyniki badań stwierdzające, że pracownicy, u których występują silne reakcje poznawcze, którym towarzyszą silne negatywne emocje, takie jak strach czy złość, prawdopodobnie odrzucają zmiany (Kiefer, 2004). Sytuacja taka może występować w badanych podmiotach ze względu na to, że większość wskazań pokazuje pesymistyczną ocenę przeprowadzonych zmian. Należy zwrócić również uwagę, że w niektórych z uzyskanych wyników ponad 30% ankietowanych stwierdziło, że nie ma zdania na temat oceny postaw (siedem postaw wobec zmian w organizacji). Może to wynikać z faktu, że zmiany mogą mieć niewielki wpływ na niektórych pracowników, w tym niewielkie, jeśli w ogóle, pobudzenie emocjonalne. Pracownicy ci z dużym prawdopodobieństwem wykażą przyzwolenia dla dalszych zmian (Bacharach i in., 1996).

Podsumowanie

Uzyskane wyniki badań w większości przypadków wskazują na pesymistyczne postawy pracowników wobec wprowadzonych zmian. Pesymistycznie należy ocenić także to, że aż 68,58% pracowników badanych podmiotów jest za okresem stabilności organizacyjnej. Wynikać to może z faktu, że w analizowanych organizacjach przeważają pesymistyczne postawy wobec zmian organizacyjnych. Należą do nich:

- zmęczenie ciągłymi zmianami przez wielu pracowników (zgodziło się z tym w różnym stopniu 65,8% ankietowanych);
- nieuwzględnianie przez organizacje faktu, że ciągle zmiany niszczą relacje między ludźmi (63,2% wskazań);
- opinia, że organizacja straci pracowników, jeśli będzie wprowadzała nadal zmiany (61,98% wskazań);
- ciągła zmiana oznacza, że ludzie są mniej lojalni wobec organizacji, niż byli wcześniej (58,16%).

Tylko 22,74% pracowników wskazało, że zgadza się ze stwierdzeniem, iż zmiany były postrzegane w ich organizacjach jako korzystne, a pracownicy oczekują ich więcej. Z tym stwierdzeniem nie zgadza się 42,19% respondentów.

Na podstawie uzyskanych wyników badań można stwierdzić, że poszczególne wskazania zależą głównie od faktu, że: pracownicy są zaangażowani w implementację zmian, która jest kluczowym elementem ich funkcji w organizacji (C1) (6 stwierdzeń), pracownicy posiadają kwalifikacje w zakresie zarządzania zmianą (C2) (5 stwierdzeń); wskazania te są także związane z rodzajem instytucji, w której pracują badani (C7) (4 stwierdzenia). Biorąc pod uwagę staż (C5); płeć (C6), również występuje istotne zróżnicowanie w przypadku niektórych wskazań (po 2 stwierdzenia). W przypadku dwóch cech, czyli wykształcenia (C3) i stanowiska (C4), brak jest istotnego zróżnicowania wskazań.

Warto zwrócić uwagę również, że około 30% badanych pracowników organizacji publicznych nie ma zdania co do oceny zmian organizacyjnych w swoich instytucjach.

Przeprowadzone badania obarczone są pewnymi ograniczeniami wynikającymi z doboru artykułów do analizy oraz wyników badań opublikowanych na temat zarządzania zmianą w organizacjach publicznych. W przypadku badań empirycznych ograniczenie polega na tym, że próba nie jest reprezentatywna. Uzyskane wyniki powinny jednak pomóc menedżerom publicznym zidentyfikować obszary, które mogą się stać punktem zainteresowania w zarządzaniu zmianą. Wyniki badań mogą również posłużyć jako podstawa do dalszych analiz nad zarządzaniem zmianą w organizacjach publicznych.

BIBLIOGRAFIA

- Armenakis, A.A. i Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.
- Bacharach, S. i in. (1996). The organizational transformation process: dissonance reduction and logics of action in the aftermath of deregulation. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 477–506.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W. i DePalma, J.A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(Jun), 182–206.
- Bartunek, J.M. i Woodman, R.W. (2015). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 157–182.
- Basch, J. i Fisher, C.D. (2000). Affective events-emotions matrix: classification of work events and associated emotions. In: N.M. Ashkanasy i in. (red.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*. Westport, CT: Quorum Books, 36–48.
- Berson, Y., Oreg, S. i Wiesenfeld, B. (2021). A construal level analysis of organizational change processes. *Research in Organizational Behavior*, 100–148.
- Bovey, W.H. i Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372–382.
- Brewer, G. (2006). All Measures of Performance are subjective. W: G.A. Boyne, K.J. Meier, L.J. O’Toole i R.M. Walker, *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*. Cambridge UK: Cambridge University Press, 35–54.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. London: SAGE Publications.
- Denis, J.L., Langley, A. i Rouleau, L. (2005). Rethinking leadership in public organizations. W: E. Ferlie, L. Lynn i C. Pollitt (red.), *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press, 446–467.
- Dent, E.B. i Goldberg, S.G. (1999). Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41.
- Doyle, M., Claydon, T. i Buchanan, D. (2000). Mixed results, lousy process: the management experience of organizational change. *British Journal of Management*, 11, 59–80
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanstone, IL: Row, Peterson.
- Gersick, C.J.G. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36.

- Giangreco, A. i Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 10, 1812–1829.
- Gilbert, C.G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science*, 17, 150–167.
- Hambrick, D.C. i Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Howard, A. (2006). Positive and negative emotional attractors and intentional change. *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 7, 657–670. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710610678472>
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464.
- Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3–30.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 39–61.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2014). Optymizm przedsiębiorców a ich postawy wobec zmian. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 357, 49–58.
- Krukowski, K., Raczyńska, M. i Escher, I. (2021). Change Management Success Factors in Polish Public Administration. *European Research Studies Journal*, Vol. XXIV, Special Issue 3, 1–16.
- Lazarus, R.S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, 46(4), 352–367.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, Vol. 2, 1–25.
- MacKenzie, S.B. i Podsakoff, P.D. (2012). Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. *Journal of Retailing*, 88, 542–555.
- Metin, I. i Camgoz, S.M. (2011). The advances in the history of cognitive dissonance theory. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(6), 131–136.
- Neiva, E.R., Ros, M. i Paz, M.G.T. (2005). Attitudes towards organizational change: validation of a scale. *Psychology in Spain*, 9(1), 81–90.
- Nord, W.R. i Jermier, J.M. (1994). Overcoming resistance to resistance: Insights from a study of the shadows. *Public Administration Quarterly*, 396–409.

- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587–604.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1, 73–101. DOI: 10.1080/13594320500451247
- Oreg, S. i Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *The Academy of Management Annals*, 13, 272–307.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. i Podsakoff, N.P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Sharpe, A. (1998). *Organizational change and the psychological contract*. Paper presented to the British Academy of Management Annual Conference, Nottingham, September
- Siemiński, M. i Krukowski, K. (2020). Conditions of the change implementation process in city councils in Poland. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*. 149.
- Smollan, R.K. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management*, 6:2, 143–158. DOI: 10.1080/14697010600725400
- Sonenshein, S. (2009). Emergence of ethical issues during strategic change implementation. *Organization Science*, 20(1), 223–239.
- Sonenshein, S. i Dholakia, U. (2012). Explaining employee engagement with strategic change implementation: A meaning-making approach. *Organization Science*, 23, 1–23.

Krzysztof Krukowski – doktor habilitowany, profesor Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Dyrektor Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości, członek Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Zainteresowania naukowe dotyczą zarządzania organizacjami publicznymi.

Maciej Zastempowski – profesor, doktor habilitowany Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Kierownik Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem, członek Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz polskich i zagranicznych stowarzyszeń naukowych. Zainteresowania badawcze skupia na problematyce innowacyjności we współczesnych organizacjach.

Artur Jacek Kożuch – doktor habilitowany, profesor Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie, Kierownik Zakładu Systemów Zarządzania w Instytucie Organizacji i Zarządzania. Doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Zainteresowania naukowe obejmują problematykę zarządzania w organizacjach publicznych, w tym zarządzanie finansami i jego instrumentarium.

Monika Wakuła – doktor, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Zainteresowania naukowe obejmują problematykę zarządzania finansami, rachunkowości i sprawozdawczości finansowej w jednostkach samorządu terytorialnego.

