

# ISTRAŽIVANJE STAVOVA PREMA PROMENAMA\*

## RESEARCH ATTITUDE FOR CHANGE

LEPOSAVA GRUBIĆ-NEŠIĆ  
Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

SLAĐANA ČABRILO  
Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad

LJUBICA DUĐAK  
Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

---

**Rezime:** Pozitivni stavovi prema promenama predstavljaju osnovu razvoja ljudskog kapitala. U radu se razmatraju sledeći aspekti stavova prema promenama: spremnost za promene, otpori promenama, strahovi od promena i socijalni uticaji na promene. Rezultati istraživanja pokazuju delimičnu spremnost za promene. Prema rezultatima istraživanja najveći uticaj na odnos prema promenama imaju referentne grupe u kojima se pojedinci kreću i čije vrednosne okvire su usvojili.

**Ključne reči:** odnos prema promenama, zaposleni.

**Abstract:** Positive attitudes towards changes represent the basic of human capital development. In paper work, attitudes towards changes are seen throughout listed aspects: willingness to change, resistance to change, fear and social and group influence. Results of research show a partly willingness to change of our respondents surveyed. References groups, in which are adopted sense of values and social frameworks, are having the largest impact on attitudes toward the changes.

**Keywords:** attitude, change, employee,

### 1. UVOD

U savremenim uslovima života i rada od ključnog značaja je odnos ljudi prema promenama sa kojima se svakodnevno susreću. Istorija civilizacije je pokazala da su u celokupnom živom svetu opstajali najprilagodljiviji promenama, što nije značilo i najsnažniji, najveći ili najkorisniji. U vremenima koja dolaze odnos prema promenama će takođe uslovljavati opstanak, mogućnost za razvoj i uspešnost. Objašnjenja ponašanja čoveka i odnosa prema promenama dobila su na značaju u društvu znanja, i zamenile mesto koje je motivacija i procesi motivisanja imali u industrijskom društvu. Teorijski modeli promena su nastajali kao rezultat potrebe da se objašnjenje promena predstavi na univerzalan i jednostavan način (Klein and Sorra, 1996; Herscovitch and Meyer, 2002).

Rukovodeći se ranijim istraživanjima, a usmereni novim problemom sa kojim smo se u okviru Projekta susreli, vezanim za digitalizaciju u Srbiji, postavili smo nekoliko osnovnih pitanja.

Istraživački zadaci od kojih smo krenuli u koncipiranje upitnika su:

- kakav je odnos različitih zaposlenih prema promenama
- da li postoji razlika u stavovima prema promenama

-koji aspekt odnosa prema promenama predstavlja najveći problem?

### 2. STAVOVI PREMA PROMENAMA

Odnos prema promenama je u najvećem broju slučajeva u funkciji vrednosnog okvira, tako da vrednost koju čovek pripisuje promeni određuje i njegov pozitivan ili negativan odnos prema sprovođenju te promene.

Stavovi predstavljaju relativno trajnu organizaciju, koja se formira u realnom životu, psihičkih procesa opažanja, mišljenja, pamćenja i ako se radi o odrasloj, zreloj osobi, mogu predstavljati značajan prediktor ponašanja te osobe. Funkcija stavova je da objedini i usaglasi čovekovo funkcionisanje u društvu i kada je to potrebno, odbranio sliku o sebi. Stavovima se kao pozitivnim ili negativnim procenjuju određeni sadržaji i u odnosu na tu procenu se usmeravaju ponašanja. Segmenti života koji su obuhvaćeni stavovima se odnose na znanja o sadržajima, zatim emocije koje se vezuju za pojedine sadržaje i tendencije da se vrše određene aktivnosti povezane sa formiranim stavom. Formiranje stavova je proces koji je u funkciji socijalnog okruženja i raznih uticaja iz stvarnosti. Tako su predrasude nezasnovane na logičkom

---

\* Rad je nastao kao deo projekta finasiranog od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, broj 47020, pod nazivom: Digitalne medijske tehnologije i društveno-obrazovne promene

razmišljanju, opterećene emocijama i lažnim istinama, i takođe imaju veliki uticaj na ponašanje.

Za razliku od predrasuda, stereotipi su stavovi u kojima je znanje o nekome ili nečemu kruto i uprošćeno. Komunikacija zasnovana na predrasudama i stereotipovima je sa smanjenim nivoom razumevanja, opterećena nepostojećim, a ponašanje zasnovano na ovako formiranim stavovima teško promenljivo, kruto i zasnovano na iracionalnostima. Na ponašanje u velikoj meri utiču i uverenja i verovanja. Kod uverenja je potencirana komponenta razmišljanja, a kod verovanja se radi o smanjenom nivou logičkih komponenti a uvećanom nivou pretpostavki.

Promene stavova su česte i dešavaju se pod uticajem društva, referentnih grupacija, različitih propagandi i lobiranja, uslova u kojima živi, uloga koje preuzima u društvu...Od ključnog značaja za promenu stava je motivacija za promenom.

Neophodno je razlikovati spremnost za promene od mogućnosti i sposobnosti da se promena izvede (Grubić-Nešić, 2005). Spremnost za promene se može definisati kao stepen do kojeg zaposleni imaju pozitivan stav o potrebi za promenom i verovanje da će sprovedena promena imati pozitivne implikacije. (Armenakis, Harris, & Feild, 1999; Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Armenakis et al. (1993). Spremnost za promene se može sagledati iz sledećih perspektiva: aspekta volje da se promena sprovede, emocije koja podržava ili ne podržava volju akciju, sa aspekta racionalnog prosuđivanja o značaju, vrednosti i posledicama provedene promene i sa aspekta ponašanja koji sledi tek ako se usklade predni aspekti. Naime, dovoljno je da jedan od pomenutih aspekata nije u potpunosti spreman za promenu, do promene uglavnom ne dolazi.

Posvećenost promeni podrazumeva ne samo pozitivan stav prema promeni već i spremnost da se izvrši ponašanje koje eksplicitno dovodi do promene. (Robertson et al., 1993; Herold et al., 2007). Pored toga istraživanja su pokazala da je visok nivo posvećenosti promeni povezan na individualnom nivou sa kapacitetom pojedinca da se izbori sa stresnim situacijama u sprovođenju organizacionih promena. (McHugh and Brennan, 1994; Michela and Burke, 2000).

Reagovanje pojedinaca na promenu je različito i zavisi od osobina ličnosti, vrednosnog konteksta, ličnih motiva i mnogih drugih faktora. Faze kroz koje pojedinac iskazuje svoj odnos prema promenama su prema Skotu i Džafiju (1988): inicijalno odbijanje, otpori, postepeno istraživanje i približavanje i usvajanje promene. Veliki uticaj na odnos prema promenama imaju nesvesni procesi u pojedincu koji nesvesno aktiviraju mehanizme odbrane kojima se štite od nelagodnosti koju promena izaziva (Oldham and Kleiner, 1990; de Board, 1978). Tako formirani mehanizmi odbrane često ometaju i sprečavaju pojedinca u realizaciji promene u ponašanju. (Halton, 1994). Nesvesne reakcije nastaju kao odgovor na opažanje moguće opasnosti, koja ne mora uvek da bude realna, anksioznost, neprijatnost koja nastaje stvara isti fiziološki odgovor pojedinca. Nesvesni unutrašnji otpori su često posledica iskustva iz prošlosti, ili brigom za budućnost, i mogu imati mnogo veću snagu od svesnih,

racionalnih procesa kod čoveka. (Wade and Tavis, 1996; van der Erve, 1990).

Postoji saglasnost kod istraživača organizacionih promena da su i promene u organizaciji u suštini lične promene i da zahtevaju prvo promene u njima samima, pa tek onda u poslu koji obavljaju. (Band, 1995; Steinburg, 1992; Dunphy and Dick, 1989). Osobine ličnosti koje koreliraju sa spremnošću za promene su samopouzdanje (Wanberg & Banas, 2000), tolerancija na rizike (Judge et al., 1999), potreba za postignućem (Miller, Johnson, & Grau, 1994), i lokus kontrole (Lau & Woodman, 1995).

Veliki uticaj na odnos prema promenama ima i referentna grupa koja svojim socijalnim pritiscima različite vrste doprinosi prihvatanju ili neprihvatanju pojedinih promena. Grupna norma odnosi se na eksplicitan ili implicitan zahtev u vezi sa stavovima i ponašanjima članova određene grupe u specifičnom kontekstu. (White, Hogg & Terry, 2002).

### 3. OTPORI PROMENAMA

Otpori promenama su sastavni deo sprovođenja promena, i uglavnom su individualna kategorija. Otpor se može definisati kao neprihvatanje nečeg novog, svesno ili nesvesno, argumentovano ili bez argumenata. Snaga otpora se povećava u situacijama u kojima priroda promene nije jasna, ukoliko se može tumačiti na različite načine, dakle kada je i sama promena nejasno definisana, ukoliko su uticaji okruženja snažno protiv promena, ukoliko promena ne uvažava stvarnost, već je postavljena tako da stvarnost kreće tek sa njom, i iz mnogih drugih razloga.

Otpori promenama su prirodni i očekivani deo promena (Coghlan, 1993; Steinburg, 1992; Zaltman and Duncan, 1977). Pojedinci se razlikuju u odnosu na prihvatanje promena tako što se neki brzo kreću kroz promene, a drugima promena predstavlja veliko opterećenje (Scott and Jaffe, 1988).

Sa psihološke tačke gledišta (Conner, 1998), tretira otpore kao prirodnu reakciju ljudi i oni imaju ulogu mehanizama odbrane (Bovey and Hede, 2001), što su i istraživali mnogi autori u svetu. (Cheng & Petrovic-Lazarevic, 2005).

Pre svega je neophodno napraviti razliku između uzroka koji dovode do otpora promenama i ponašanja koje se prepoznaje, ili ne prepoznaje kao otpor. Kada je u pitanju jasan, aktivan otpor nekoj promeni, tada je i pružiocu otpora i sprovodiocu promena jasna situacija. Problemi nastaju kada je otpor pasivan, često iz razloga neartikulisanih i neprepoznatih motiva koji usmeravaju ponašanje ka pasivnom otporu. Često se pasivan otpor povezuje i sa niskim novim tolerancije na promene, kao personalnom karakteristikom koja je deo niskog samopoštovanja i samopouzdanja i nastaje kao posledica straha pojedinca da neće moći uspešno da se nosi sa zahtevima koje promena donosi ili se plaši posledica koje promena ima za posledicu. Problem sa prepoznavanjem uzroka otpora promena je što se pojedinci iz različitih razloga ponašaju na sličan način, što dovodi do pogrešne reakcije na otpor i često ga još više povećava.

Otpori promenama se mogu posmatrati i kao korisni aspekti ponašanja jer mogu da čine odbranu pojedinca od sadržaja koje ne razume ili ne želi da promeni.

Odbrana organizma u vidu otpora može predstavljati podršku izgrađenom samopoštovanju, može očuvati integritet dok se ne razmotri kompletna situacija ili problem. Stoga se često otpori manifestuju kroz agresivnost, plahovitost, asocijalnost.

A suštinsko pitanje je zašto se ljudi prilagođavaju promenama koje im nikako ne odgovaraju? Zašto neki ljudi uopšte ne reaguju, šta god da im se dešava, odnosno god da im drugi ljudi rade? Sa aspekta pristupa o integritetu i autentičnosti, zašto se veliki broj ljudi ponaša isto kao u čuvenom Milgramovom eksperimentu o poslušnosti (kvazi)autoritetima? Prilagođavanje promenama se ne može smatrati spremnošću za promene, jer podrazumeva pasivan odnos pojedinca, bez obzira što je do promene došlo.

Borba sa otporima prema promenama je često neuspešna, i smatra se da je i 50% uspeha u sprovođenju promena dobar rezultat. Ako je to tačno, promena je podjednako značajno pitanje i za nosioca promene i za onoga na koga se promena odnosi.

#### 4. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje odnosa prema promenama imalo je za cilj definisanje faktora uticaja koji određuju stavove prema promenama pojedinaca. Rukovodeći se teorijskim inputom i istraživanjima u razvijenim sistemima, za potrebe istraživanja koncipiran je upitnik koji služi isključivo za potrebe pilot istraživanja kao osnova za dalja istraživanja u okviru Projekta ministarstva broj 47020, za koji se pripremaju instrumenti.

Cilj istraživanja je ustanovljavanje sledećih indikatora odnosa prema promenama: straha od promena, spremnosti za promene, otpora promenama i grupnog uticaja na odnos prema promenama.

Uzorak istraživanja je slučajan i čine ga zaposleni u pet različitih, po tipu, strukturi i svrsi postojanja, organizacija. Anketirano je 121 zaposleni, 78 ženskog pola i 43 muškog pola. Starost ispitanika je bila sledeća: 30 anketiranih je do 30 godina starosti, 39 ispitanika je starosti od 31 do 40 godina, 26 ispitanika je u uzrastu od 41 do 50 godina i 26 ispitanika je od 51 do 60 godina starosti. Školska sprema ispitanika je sledeća: sa osnovnom školom je 4 ispitanika, sa srednjom školom je 68 ispitanika, sa višom školom je 9 ispitanika i sa visokom školom je 40 ispitanika.

Hipteze istraživanja su postavljene u skladu sa predmetom i ciljem istraživanja i pošto je u pitanju pilot istraživanje postavljena je samo jedna opšta hipoteza: Postoji pozitivan odnos prema promenama kod anketiranih ispitanika.

Obrada rezultata je bila zasnovana na deskriptivnoj statistici, kojom je sagledano frekventnom analizom kojim indikatorima odnosa prema promenama je u stavovima anketiranih ispitanika posvećena najveća i najmanja pažnja. Rezultati istraživanja nisu potvrdili postavljenu hipotezu, jer se u odnosu prema promenama najmanje iskazuje spremnost za promene, a najveći uticaj na odnos prema promenama imaju uticaji iz okruženja, grupe zaposlenih i rukovodilaca, koji se smatraju

odgovornim za sprovođenje promene u organizaciji u kojoj rade.

Veoma značajan pokazatelj u odnosu prema promenama, za većinu ispitanika je strah od promena. Strah od promena je u velikoj meri u našim uslovima uvećan realnim dešavanjima u društvu koja već dugo vremena ne doprinose povećanju spremnosti za promene. Sa druge strane, čak i kada bi se umanjila količina strahova od promena, veliko je pitanje da li bi to doprinelo povećanju spremnosti za promene?

#### 5. ZAKLJUČAK

Odnos prema promenama se može posmatrati u kontekstu menadžmenta ljudskih resursa, kao značajan pokazatelj ponašanja zaposlenih u organizacijama, kao prediktor uspešnog snalaženja u novim poslovnim situacijama, kao osnova razvojnog strategijskog funkcionisanja organizacija, kao indikator problema sa stresom i konfliktom, kao osnova za definisanje, merenje i upravljanje organizacionim ponašanjem. Stoga je od velikog značaja dizajniranje instrumenata za prepoznavanje različitih aspekata odnosa prema promenama, prilagođenih specifičnostima naših uslova poslovanja i vrednosnim okvirima naših zaposlenih.

Rezultati istraživanja su diskutabilni i skromnih dometa. Bez obzira na to smatramo da se istraživanjem u realnim okvirima jasnije sagledavaju odnosi prema romena i stvaraju preduslovi za sprovođenje promena u uslovima u kojima se prepoznaju objektivne mogućnosti. Od velikog je značaja i mogućnost poređenja dobijenih rezultata sa ranijim istraživanjima u našim uslovima. Tako je, na primer, u istraživanju u kojem su sagledavani otpori promenama u organizacijama koje pripadaju javnom sektoru (Grubić-Nešić, Čabrilo, 2010.) većina ispitanika (56%) izjavilo da se lakše opredeljuje za promene ako su i njihove kolege na poslu za promenu, što je rezultat i našeg istraživanja. Rezultat je moguće tumačiti u skladu sa kolektivističkim manirom rešavanja problema koji je vezan za kolektivističku kulturu koja je dugo bila dominantna u našim uslovima, kao i strahom od individualnog izjašnjavanja i delovanja, povećanim nivoom konformizma i neodgovornosti.

Nedostaci ovakvog istraživanja su jasni autorima, a čak i ovakvi rezultati ukazuju na značaj i složenost problematike koju smo želeli da sagledamo. Veoma teško je istraživati probleme u ponašanju kada su osnovni uzroci za ponašanja nedovoljno jasni i za samog pojedinca. U uslovima tranzicije je neophodno sagledati što obuhvatnije i preciznije problem promena, kako bi se vođenje i upravljanje promenama moglo što uspešnije sprovesti. Komuniciranje u toku sprovođenja promene je ključni proces koji doprinosi uspešnosti, a znanje komunikacije je preduslov uspešnog sprovođenja promena.

#### LITERATURA

- [1] Grubić-Nešić, L., (2005): *Razvoj ljudskih resursa*, AB print, Novi Sad

- [2] Grubić-Nešić,L.,Čabrilo,S., (2010), Barijere za uspešno upravljanje promenama u javnom sektoru Vojvodine, *Politička revija*, Vol.9, br.1, 331-344
- [3] Silverman,S., Pogson,C., Cober,A., (2005), When employees at work don't get it: A model for enhancing individual employee change in response to performance feedback, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 2, 135-147
- [4] Higgs,M.,&Rowland,D.,(2010), Emperors With Clothes On: The Role of Self-awareness in Developing Effective Change Leadership, *Journal of Change Management*,Vol. 10, No. 4, 369–385
- [5] Baraldi,S.,Kalyal,J.,Berntson,E.,Swall,K.,Sverke,M., (2010), The Importance of Commitment to Change in Public Reform: An Example from Pakistan, *Journal of Change Management*, Vol. 10, No. 4, 347–368
- [6] Bovey,W., Hede,A., (2001)., Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 7, 534-548.
- [7] Parish,J., Cadwallader,S., Busch,P., (2008), Want to, need to, ought to:employee commitment to organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 1, 32-52