

Hanna Hamer

Katedra Nauk Humanistycznych SGGW

Psychologiczna interpretacja oporu rolników wobec reform w warunkach transformacji ustrojowej

Wierzymy w najbardziej utarte prawdy nie dlatego, że są one racjonalne, lecz dlatego, że często powtarzane Oscar Wilde

Celem artykułu jest uświadomienie kłopotów z akceptacją i dostosowaniem się do zmian, zwłaszcza wśród rolników, stosunkowo najbardziej konserwatywnej i najstabilniej wykształconej części polskiego społeczeństwa, a także pokazanie sposobów przewycięzania oporu przed korzystnymi zmianami. Zostaną omówione cztery zagadnienia: czym jest zmiana, ogólne przyczyny oporu przed istotnymi zmianami, model reakcji na zmiany oraz szczegółowe powody wrogości rolników wobec reform w warunkach gospodarki wolnorynkowej¹.

Zmiana – szansa czy zagrożenie?

Trudno nie zgodzić się z tezą, że zmiany są konieczne. Czasem nazywa się je potrzebą rozwoju i podkreśla konieczność reagowania na zmieniającą się ustawicznie sytuację zewnętrzną. Co prawda, jedno ze znanych praw Murphy'ego powiada, że *Jeśli coś może się nie udać, nie uda się na pewno*, ale za to inne dodaje, że *Trudne problemy zostawione same sobie stają się jeszcze trudniejsze*. W warunkach transformacji ustrojowej, kiedy zmiana jest zarówno szansą na lepsze jutro, jak i zagrożeniem dla dotychczasowych zdobyczy ekonomicznych i socjalnych, wprowadzanie zmian jest szczególnie trudne (por. Klepacki 1999b). Czym jest zmiana?

Zmiana jest procesem wypełniania luki między niedoskonałą teraźniejszością a pożądanym stanem przyszłym. Przed wdrażaniem jakichkol-

¹Ta ostatnia kwestia była przedmiotem opracowania H. Hamer powielonego dla uczestników międzynarodowej konferencji w listopadzie 1999 w Mierkach, organizowanej przez Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego. Temat konferencji: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości gospodarczej na obszarach wiejskich w kontekście integracji europejskiej*.

wiek zmian warto je starannie zaplanować, wyobrazić sobie wszelkie zagrożenia i sposoby przeciwdziałania oraz ocenić szansę powodzenia. W trakcie wdrażania innowacji konieczna jest ewaluacja cząstkowa (po zakończeniu kolejnych etapów), a po wprowadzeniu zmiany – ocena globalna. Jeśli okaże się, że zamierzenia nie zostały zrealizowane, warto przeanalizować nie tylko kolejne ogniwa łańcucha, ale ponownie zweryfikować: a) celowość wprowadzenia zmiany, b) sposób jej wprowadzania.

Wprowadzanie zmian podczas transformacji ustrojowej jest szczególnie niebezpieczne i grozi wybuchem społecznym.

Efektywne, długoplanowe innowacje wymagają:

- kompleksowej informacji, dostosowanej do poziomu wiedzy i możliwości intelektualnych odbiorców²,
- dobrego porozumiewania się wszystkich zainteresowanych stron, w tym umiejętności asertywnego rozwiązywania konfliktów i negocjowania integracyjnego,
- harmonijnego wyważenia między naciskiem na zmianę a skutecznym uspokajaniem, z wyrażaniem zrozumienia dla lęku przed czymś nowym,
- opanowania, konsekwencji, wytrwałości i cierpliwości u wprowadzających zmianę,
- myślenia twórczego u kreatorów i odbiorców zmiany,
- wzięcia odpowiedzialności za zmianę przez tych, których ona dotyczy,
- przyjęcia za pewnik, że wdrażanie potrwa dłużej niż się spodziewano.

Aby zwiększyć szansę udanej zmiany, warto zadbać o:

- jak najatrakcyjniejsze przedstawianie korzyści z wprowadzenia zmiany,
- precyzyjne określanie celów i technik wprowadzania zmian,
- szukanie wsparcia nadrzędnych instytucji,
- koordynację działania wszystkich zainteresowanych stron,
- nakłanianie do osobistego zaangażowania,
- wywieranie presji (o średnim natężeniu!³) na wprowadzenie sensownej zmiany,
- wyrażanie zrozumienia wobec oporu zamiast ośmieszania go,

²Przy sporej wiedzy i inteligencji odbiorców zawsze warto zadbać o informację dwustronną: o zyskach i o ewentualnych stratach z wprowadzanej zmiany, z podkreśleniem tych pierwszych i minimalizowaniem tych drugich.

³Zbyt silny nacisk na zmianę postawy wywołuje tzw. efekt bumerangowy, czyli utrwalenie niepożądanego postawy (zamiast zmiany), na skutek wywołania zjawiska oporu psychologicznego (nazwanego przez Wicklunda *reaktancją*).

- umożliwienie wyładowania napięcia wszystkim, których dotyczy zmiana, poprzez np. otwarte (ale kontrolowane przez wprowadzających zmianę) wyrażanie negatywnych opinii,
 - racjonalne odpieranie ataków drogą komunikatów intelektualno-emojonalnych, bez obrażania się na protestujących,
 - zapewnienie środków i materiałów do wprowadzania zmian,
 - nagradzanie za aktywne uczestnictwo w zmianach na lepsze,
 - system ustawicznego monitoringu w trakcie dokonywania zmian.
- Boimy się zmian z wielu powodów i dlatego opór bywa tak silny.

Dwadzieścia dwie przyczyny oporu przed istotnymi zmianami

Opór rzadko bywa czystą złościwością bezrozumnej materii, najczęściej chodzi o konglomerat kilku z wymienionych poniżej dwudziestu dwóch powodów. Zrozumienie przyczyn oporu pozwala lepiej sobie z nimi radzić.

1. **Lęk przed nieznanym**, czyli obronna postawa typu „lepsze jest wrogiem dobrego” i „niech już zostanie tak, jak było dotychczas” – cechuje osoby ostrożne z natury i z doświadczenia, konserwatywne, ceniące spokój za wszelką cenę.
2. **Niepewność** wywołana niepełną informacją o zamierzonych innowacjach i niepewność, jakie nieoczekiwane skutki pociągnie za sobą zmiana – niepewność najbardziej denerwuje ludzi bojaźliwych i osoby o umysłach ścisłych.
3. **Brak zaufania** do kierowników proponujących zmiany – cechuje ludzi ostrożnych, nie akceptujących władz dowolnego szczebla.
4. **Brak oparcia w autorytetach, brak chęci do akceptowania autorytetów lub brak autorytetów** – to powód oporu przed zmianą u osób niezależnych, przyzwyczajonych do polegania na sobie w każdej sytuacji.
5. **Brak zaufania do ludzi w ogóle** – najczęściej na skutek błędów wychowawczych i wpływu paranoidalnego⁴ otoczenia lub szczególnie niekorzystnego splotu okoliczności życiowych.
6. **Powtarzająca się dezinformacja w przeszłości** – powoduje odrzucanie propozycji zmian bez ich dokładnego poznania; częste u osób mających przykre doświadczenia.

⁴Paranoja jest chorobą psychiczną, charakteryzującą się nadmierną i nieuzasadnioną podejrzliwością wobec otoczenia. *Paranoidalny* oznacza – nadmiernie podejrzliwy.

7. **Brak konsekwencji w dotychczas wprowadzanych zmianach**, co powodowało niekiedy oplakane skutki – przewidywanie najgorszego i wrodzony lub nabyty pesymizm sprzyja postawom zachowawczym.
8. **Poczucie zagrożenia dla utrwalonych wiadomości i umiejętności** – wywołuje zrozumiałą niechęć do uczenia się nowych postaw.
9. **Obawa przed spodziewanym, chwilowym obniżeniem statusu społecznego**, czyli obniżeniem pozycji w grupie, w której stale się żyje – to zjawisko często występujące w sytuacji zmiany.
10. **Zagrożenie poczucia siły i kontroli otoczenia** – ważnych wyznaczników samooceny. Potrzeba bycia ważną osobą jest jedną z najsilniejszych w strukturze osobowości człowieka.
11. **Zagrożenie poczucia własnej wartości, obawa przed kompromitacją** – to lęk przed sprawdzeniem się w nowych warunkach, okazaniem się osobą mało pojętą, nie umiejącą przystosować się do nowej sytuacji.
12. **Brak natychmiastowych widocznych korzyści** – to zrozumiała chęć „odcinania kuponów” w nieskończoność i niechęć do przeżywania kłopotów okresu przejściowego, bez względu na spodziewane korzyści w odległej przyszłości.
13. **Brak poczucia bezpieczeństwa**, czyli lęk przed popełnieniem błędu, nieudanymi próbami wprowadzenia zmiany – cechuje osoby często i mocno karane za najdrobniejsze pomyłki.
14. **Bierność**, niechęć do aktywnego działania, zmieniająca się czasem w lenistwo – to częsty efekt przystosowywania się do niekorzystnych wzorców społecznych z najbliższego otoczenia. Jeśli nie ma normy „nastawiaj się na twórczą zmianę”, to ludzie przyzwyczajają się do wygodnictwa, dając posłuch tym, którzy krzyczą głośniejsz, a nie tym, którzy mówią z sensem.
15. **Utrwalone nawyki** – wywołują wrogość wobec próby zmiany zespołu odruchów warunkowych, bo zaprzeczanie stereotypom jest psychologicznie nieprzyjemne (por. rozszerzenie tematu: Hamer 1994).
16. **Ograniczona wytrzymałość na przyspieszone tempo zmian** – wyraża się niechęcią do gwałtownego tempa życia i pragnieniem spokoju za wszelką cenę (por. Toffler 1998).
17. **Zła forma psychofizyczna** – przepracowanie, przemęczenie, irytacja, frustracja (czyli zablokowanie ważnych dążeń), apatia, depresja – nie sprzyja motywacji do wprowadzania zmian.
18. **Niechęć do eksperymentowania i schematyczność myślenia** – to efekty wieloletniego treningu w zakresie pamięciowego uczenia się w tradycyjnej szkole, która nie rozwija myślenia twórczego i sztuki rozwiązywania problemów (por. Hamer 1998, 1999).

19. **Mało twórczy klimat** w zespole ludzi w środowisku pracy – spowodowany np. obawami przed krytyką autorytarnego dyrektora, niechęcią szefów do słuchania opinii jednostek, okazywaniem lekceważenia (por. Hamer H., Wołoszyn J., Hamer K. 1998).
20. **Złe stosunki między ludźmi** – plotkarstwo, donosicielstwo i intrygi sprzyjają postawie bierności i przeczekiwaniu pomysłów innowacyjnych.
21. **Silne normy grupowe, wyznaczające uległość wobec zdania większości** (także tłumu) – wzmacniają postawy konformistyczne, które i bez tych norm są częste i silne. Gdy większość prezentuje postawy zachowawcze, trudno spodziewać się ostro karanego społecznie nonkonformizmu u jednostek.
22. **Syndrom grupowego myślenia**⁵ – oznacza w grupie osób podejmujących jakąś ważną decyzję: złudzenie nieomylności, poczucie nieuzasadnionej mocy, iluzję jednomyślności (w tym: spostrzeganie oponentów jako wrogów, których koniecznie trzeba zniszczyć), niebezpieczeństwo przesadnej autocenzury, nacisk na podporządkowanie się zdaniu lidera lub grupy, choćby to zdanie – mówiąc eufemistycznie – nie było w pełni przemyślane (por. Hamer 1995).

Model cyklu reagowania na ważne zmiany

Najczęściej spotyka się siedem reakcji. Oto one w kolejności występowania:

1. Na początku procesu innowacyjnego pojawia się **szok**.
2. Kolejną reakcją jest **odrzućcie celowości czy konieczności wprowadzenia zmiany** jako zbyt trudnej i niepotrzebnej **drogą**: a) **sprzecznania się z faktami**, wykazującymi konieczność jej wprowadzenia, b) **demonstrowania złości** na wiele różnych sposobów ze strajkami włącznie.
3. Następnie mamy do czynienia z pogłębiającym się napięciem, lękiem, zwątpieniem, obawami, poczuciem niekompetencji, poczuciem bezsilności i niezdolności do sprawnego działania (zwłaszcza gdy zmiana jest nieuchronna i musi zostać wprowadzona). To **postawa zrezygnowanej ofiary okoliczności**, którą charakteryzuje zamknięty, dogmatyczny umysł, nastawienie na obronę i bierność.
4. Po pewnym czasie od wprowadzenia zmiany zaczyna się dostrzegać zalety nowej sytuacji i pojawia się **akceptacja faktu, że zmiana była konieczna**.

⁵Por. Teoria grupowego myślenia I. Janisa (Hamer 1998, 1999).

5. Teraz pora na **zaciekawienie i lęk przy ostrożnym testowaniu nowych zachowań**. Im więcej zaangażowania w konkretne działania, tym większa motywacja do akceptacji efektów zmiany.
6. Kolejna reakcja to **szukanie akceptacji dla zmian w otoczeniu i przekonywanie innych ludzi** (żeby samemu poczuć się pewniej), **że zmiana była nie tylko konieczna, ale że jest korzystna**. W psychologii nazywa się to *społecznym dowodem słuszności*. Gdy inni nam uwierzą i poprą nowe stanowisko, zaczynamy cieszyć się ze zmiany, a nawet czasem być dumni, że w niej uczestniczymy. To *postawa odpowiedzialności i gotowości do podjęcia ryzyka* (m.in. zaangażowanie, energia, odwaga cywilna, wiara w sukces, otwartość na ludzi i informacje).
7. Ostatnim etapem jest wprowadzenie nowych zachowań do stałego repertuaru nawyków, czyli **nowa rutyna**, i czerpanie zadowolenia ze sprawnego funkcjonowania w nowy sposób w zmienionej rzeczywistości.

Czas trwania poszczególnych faz jest różny u różnych ludzi. Oczywiście zawsze znajdują się osoby niepodatne na zmiany: skrajnie konserwatywne, chorobliwie ostrożne, koniunkturalnie i bez skrupułów wykorzystujące niewiedzę innych dla własnych politycznych celów lub ze zmianami miażdżycowymi, wykluczającymi przyswajanie nowych wzorców i uczenie się.

Przyczyny wrogości rolników wobec reform

Z reakcji większości rolników jasno wynika, że od momentu odzyskania tzw. wolności, czyli od 1989 roku, znacznie pogorszyła się kondycja polskiego rolnictwa. Związane z tym napięcie nie tylko wisi w powietrzu, ale jest widoczne na zablokowanych drogach, przysypanych zbożem torach kolejowych, w mediach i w urzędach państwowych. Prześledźmy kilkanaście przyczyn wrogości rolników wobec reform, przyczyn o charakterze politycznym, ekonomicznym, socjologicznym i psychologicznym, które tworzą niebywale spletany węzeł gordyjski. Obawiam się nowego Aleksandra Macedońskiego, który przetnie ten węzeł zbyt brutalnie, jeśli niektóre z przyczyn niepokojów społecznych nie zostaną w porę usunięte.

1. **Wolny rynek nie spełnił nadziei na bezpieczne życie i łatwy do osiągnięcia dobrobyt**. Równość jest nie do pogodzenia z konkurencją. Podział na tych, którzy dają sobie radę w warunkach konkurencji, i tych, którzy sobie nie radzą, powoduje, że im lepiej powodzi się zaradnym, tym bardziej sfrustrowani i wściekli są niezaradni. To bezradni uważają, że bieda jest efektem zmiany ustroju. W obcym kapitale zawsze łatwiej zobaczyć

wroga, niż szansę na uchronienie się przed zamknięciem w zmurszałym skansenie bez przyszłości. Lęk i poczucie zagrożenia rolników łatwiej jednak zrozumieć, gdy uświadomimy sobie, że to oni dźwigają główny ciężar transformacji ustrojowej.

2. **W Polsce musimy jednocześnie budować demokrację i gospodarkę rynkową**, na Zachodzie ten proces rozłożony był na wiele lat. Poparcia społecznego nie da się zdobyć drogą zmuszania do bolesnych wyrzeczeń. To oczywiste, problem w tym, jak mimo wrogości społecznej dokończyć pożyteczne reformy bez zbyt wielu niekorzystnych ustępstw i jak sprawić, by nikomu nie udało się ich zaprzepaścić.
3. **Za duże tempo wprowadzania reform w kraju.** Każda zmiana, nawet korzystna, budzi, jak wiemy, znaczny opór. Aby pojawiła się akceptacja zmiany, musimy być przekonani, że jest: **nieuchronna, korzystna, sprawnie przeprowadzona.** Rolnicy (i inne grupy zawodowe) nie są przekonani do żadnego z tych trzech czynników. Przy wielu reformach wprowadzanych równocześnie mamy oczywisty szok społeczny do szczęścianu.
4. **Brak jest orientacji rolników w realnym wzroście gospodarczym Polski.** W 1998 roku był on największy od dziesięciu lat (ok. 7%), stanowił wynik odnotowywany ze zdumieniem i podziwem przez kraje rozwinięte, ale socjologiczne badania opinii publicznej wykazały, że aż 30% ludzi sądzi, że nie ma żadnego wzrostu! (z badań CBOS z listopada 1999). Sęk w tym, że tych niezorientowanych najwięcej jest na polskiej wsi.
5. **Brak wykształcenia i nawyku poszukiwania rzetelnych informacji** skłania rolników do zbyt łatwego ulegania demagogicznym argumentom, do uproszczonych ocen i nieuprawnionego uogólniania danych, a także do niechęci wobec idei integracji z Unią Europejską. Na szczęście poparcie dla integracji Polski z UE deklarowało w listopadzie 1999 aż (czy tylko) 59% dorosłych Polaków (dane CBOS). Badania pokazały także, że więcej niż przeciwników tej idei jest osób zdezorientowanych! Brak jest świadomości, że **nawet bez wstąpienia do UE musielibyśmy ponieść ogromne koszty modernizacji choćby sektora mleczarskiego i mięsnego, by sprostać rosnącej konkurencji międzynarodowej.** Zastanawia fakt, że bardzo duże pieniądze przeznaczane przez Unię na rozliczne szkolenia polskich doradców rolniczych nie procentują dostatecznie wysokim wzrostem świadomości rolników i ich umiejętnościami przedstawiania się na gospodarkę rynkową. Może warto w szkoleniu doradców położyć nacisk na sposoby radzenia sobie z oporem i lękiem przed zmianami, tak jak to się robi np. w ODR Kalsk na Ziemi Lubuskiej. Wykształconych w szkołach i uczelniach rolniczych młodych ludzi w Polsce nie brak, ale wolą iść do

miasta, pracować w sklepie czy na poczcie. Paradoks polega na tym, że na wsi pracują głównie absolwenci szkół nierolniczych! (z danych GUS, 1996). Potrzeba odpowiednich zachęt ze strony państwa, żeby przyciągnąć do polskiego rolnictwa przekonaną do potrzeby zmian, specjalistycznie przygotowaną młodzież, ze znajomością także teorii i praktyki w zakresie organizacji i zarządzania (por. Klepacki 1999a).

6. **Brak przedsiębiorczości** u dorosłych jest konsekwencją braku odpowiednich programów nauczania w szkołach, poczynając od podstawowych. Nie musimy wyważać otwartych drzwi; doskonałe programy w tym zakresie oferuje polskim nauczycielom (wraz z przeszkoleniem) Fundacja S. Batorego. Niestety, szkoły w małych miejscowościach i na wsi korzystają z tej oferty w znikomym procencie.
7. **Najwolniej rosną dochody ludzi o niskich kwalifikacjach.** Przekwalifikowanie się lub doksztalcenie nie jest łatwe. Wymaga chęci, czasu, odwagi, nakładów finansowych i pokonania marazmu własnego i oporu środowiska. Tym trudniejsze to zadanie, że ogromna liczba ludzi z byłych PGR-ów ma zakorzenioną mentalność bezradno-rozszczeniową. Pytanie, czy wystarczy stawiać na pełnych inicjatywy rolników indywidualnych oraz absolwentów szkół i uczelni rolniczych, pozostaje otwarte.
8. **Nierentowne zakłady padają, a pracy dla tzw. chłoporobotników brak,** bo wokół pełno taniej siły roboczej ze Wschodu. Gdy trudno wyżyć z tradycyjnie uprawianej roli i nienowoczesnej hodowli, rośnie zrozumiałe społeczne niezadowolenie.
9. **W Polsce nie ma tradycji zmiany miejsca zamieszkania i osiadania tam, gdzie jest praca.** Łatwo powiedzieć – *trzeba zmienić miejsce pobytu, iść za pracą*, jak to się dzieje w Zjednoczonym Królestwie czy w USA, trudniej wprowadzić rzecz w życie, choć z czasem tego rodzaju migracja może okazać się nieunikniona. Trudno jednak zostawić swoje pole czy oborę i szukać szczęścia w świecie. Problem tkwi w braku zorganizowanej pracy poza uprawą ziemi u siebie na wsi. Tworzenie miejsc pracy poza dużymi aglomeracjami wszędzie tam, gdzie to jest możliwe wydaje się nieuniknione, jeśli chcemy uniknąć rewolty doprowadzonych do rozpaczyci chłopów.
10. **Rozdawanie pieniędzy to polityka krótkowzroczna, podcinanie gałęzi, na której wszyscy siedzimy.** Kto głośniej woła, ten jest, niestety, lepiej słyszany. Rolnicy chcą zdobyć dla siebie jak najwięcej pieniędzy teraz, bez względu na długofalowe straty całej gospodarki. Krótkowzroczna polityka zemści się oczywiście na wszystkich obywatelach, a więc i rolnikach także. Rozdawać na pewno warto, ale szanse. Od gospodarki wolnorynkowej nie ma odwrotu. Trzeba się opiekować, także w drapieżnym stadium kapi-

talizmu, np. sprawnymi inaczej, samotnymi matkami, staruszkami bez środków do życia, dziećmi, ale na pewno nie wszystkimi obywatelami bez pomysłu na własne życie.

11. **Bardzo źle znosimy wyrzeczenia**, zwłaszcza w sytuacji, gdy stawia się nas przed faktami dokonanymi i nie pyta o zdanie, a także wówczas, gdy nie dostajemy tego, co się należy. To zrozumiałe. Można zapewne zadbać lepiej o interesy tych, którzy tracą pracę, dbając o to, by dostali to wszystko, co mieli zagwarantowane w umowie; niestety, nie zawsze tak się dzieje. Nie ma wprawdzie możliwości zadowolenia wszystkich jednostek i grup społeczno-zawodowych jednocześnie, ale można próbować minimalizować ich straty. Wtedy łatwiej byłoby zapewne podporządkowywać interesy grupowe, branżowe czy regionalne interesowi państwa. Problem w tym, że to pojęcie oznacza dla ludzi bardzo różne rzeczy. W Polsce zawsze łatwiej było o zgodę w sytuacji zagrożenia zewnętrznego niż wewnętrznego.
12. **Człowiek w cywilizacji szybkich przemian każdego rodzaju (także systemów tradycyjnych wartości) zaczyna odczuwać zmęczenie i zawrót głowy**. Adaptacja do nowej sytuacji wymaga czasem wielu lat. Niekiedy zamiast próby przystosowania się łatwiejsze jest przyjęcie założenia, że świat pożera sam siebie, dąży do samozagłady, nie wie dokąd zmierza – i wtedy także mamy do czynienia z aktywnym przeciwstawianiem się jakimkolwiek zmianom (por. Toffler 1977).
13. **Media (zwłaszcza telewizja) kreują świat kolorowy i beztroski, pełen drogich przedmiotów, potęgując w ten sposób frustrację ludzi o niskich dochodach**, którzy nie mogą sobie na te cuda pozwolić. Zaspokojenie rozbudzonych (zresztą przez poprzedni system społeczno-polityczny) potrzeb, w zetknięciu z nieubłaganym kapitalistycznym rynkiem, okazało się utopijne. Złość i agresja narastają.
14. **Wolność myli się z anarchią**. Jeśli wszystko wolno, to mamy Leppera i jego ciągoty polityczne, zaspokajane kosztem naiwnych potakiwaczy wokół, którym po prostu brak wiedzy. Podatność na „lepperyzm”, czyli ordynarną demagogię, jest odwrotnie proporcjonalna do poziomu intelektualnego zwolenników siłowych rozwiązań. Wolność to ograniczenia i wyrzeczenia. Poczucie zdrady narodowej rośnie zwłaszcza u tych, którzy nie pojmując mechanizmów rynkowych, próbują zemścić się na decydentach w urzędach wojewódzkich i w rządzie. Bardzo łatwo kierować emocje przeciwko autorom przemian.
15. **Naród zawsze rozczarowuje się do swoich rządzących elit, oskarżając je (często nie bez racji) o nieudolność, niekompetencję, arogancję**. Masy nie lubią władzy, zwłaszcza takiej, która lekceważy ludzi, nie tłumacząc

swoich posunięć dostatecznie wcześniej i komunikatywnie. Nie można spodziewać się akceptacji u ludzi, którzy nie rozumieją, co się robi (nawet dla ich dobra), zwłaszcza gdy nie odczuwają natychmiast skutków owego oczekiwanego kiedyś w przyszłości dobrobytu. Trzeba znaleźć skuteczne sposoby tłumaczenia ludziom (por. Hamer 1999), dlaczego np. nie da się jednocześnie zapełnić półek tanim i świetnym towarem oraz „podnieść wszystkim zarobki powyżej średniej krajowej” (autentyczny postulat kilku znanych mi osób!). Niezrozumienie rodzi nieufność. A stąd tylko krok do okazywania niezadowolenia w postaci strajków. Normom prawa karnego nie udaje się zwykle uregulować napiętych stosunków społecznych.

16. **Podejrzanie rolników, że elity działają głównie na własną korzyść kosztem reszty społeczeństwa.** To często spotykany pogląd także wśród nauczycieli (w tym akademickich) i innych pracowników sfery budżetowej.
17. **Niezadowolenie o wiele łatwiej zorganizować niż zadowolenie,** bo jeśli niewiele się ma, to niech się chociaż dzieje coś ciekawego z nami w roli głównej. Ponadto, w tłumie każdy czuje się bezpiecznie, bo anonimowo, i pozwala sobie na reakcje historyczne, co pozwala częściowo rozładować gromadzone miesiącami napięcie.
18. **Przekonanie elit, że są mądrzejsze od mas, i przekonanie mas, że wiedzą lepiej, co jest dla nich dobre.** Oba przekonania mogą okazać się zwodnicze, dlatego proces konsultacji społecznej warto rozpoczynać przed wprowadzaniem reform, a nie w ich trakcie czy po wdrożeniu.
19. **Ogólnonarodowa (wręcz kulturowa) skłonność Polaków do narzekania i biadolenia.** Brak opieki państwa i rządu nad rolnikami nazywany jest przez zwolenników poprzedniego ustroju nieszczęściem. To łatwiejsze niż zmiana sposobu myślenia i działania. To naiwno-dziecięce widzenie świata: chcieć mieć same korzyści, a przy wszelkich stratach cofać się w popłochu na wyjściowe pozycje. Lęk przed prywatyzacją i wejściem do Unii Europejskiej słyhać w wołaniach o rzekomym „rozgrabianiu majątku narodowego” i spisku władzy. Jednak w 1998 roku zadowolonych z jakości życia w nowej Rzeczypospolitej było aż 70%! (dane z sondażu Sopotkiej Pracowni Badań Społecznych przeprowadzonych na zlecenie *Rzeczypospolitej* w grudniu 1999 r.).
20. **Pięć psychologicznych prawidłowości potęgujących wrogość rolników wobec zmian:**
 - a) **wybiórcza pamięć** – zapomina się o tym, co było złe, a mitologizuje dobre strony poprzedniego systemu, a także bardziej ceni się przeszłość niż teraźniejszość,

- b) **brak równowagi między emocjami pozytywnymi i negatywnymi** – wydarzenia negatywne bardziej nami wstrząsają niż pozytywne podwyższają samopoczucie,
 - c) **konserwatyzm pełen obaw** – najpierw uwaga koncentruje się na kosztach zmian, na korzyściach zaś później lub wcale,
 - d) **podwójne normy** – winę za straty przypisuje się rządzącym, a przyczyn sukcesów upatruje w sobie,
 - e) **syndrom wyuczonej bezradności** – gdy nie widzi się efektów podejmowanych działań na rzecz poprawy bytu, łatwo o apatię, zobojętnienie, depresję, próby samobójcze; agresja i lęk to awers i rewers tej samej monety.
21. **Trudno jest nie tylko rolnikom postawić sobie pytanie: CO TERAZ MOGĘ ZROBIĆ, ABY PODWYŻSZYĆ STANDARD WŁASNEGO ŻYCIA?** Odpowiedzieć na nie już trochę łatwiej, natomiast najtrudniej zastosować się do własnego programu zmian. Jednak chyba nie ma innego wyjścia. Podsumowując – warto pamiętać, że:

Zmiany, o ile to tylko możliwe, nie powinno się wprowadzać na siłę. Jest to wprawdzie nieunikniony i konieczny, ale trudny i złożony proces, powodujący zrozumiały i silny opór. Ponieważ w zmiany zawsze uwikłani są ludzie, to ich przede wszystkim trzeba przygotować zarówno informacyjnie, jak i emocjonalnie oraz wyposażyć w umiejętności konieczne do działania w zmienionej sytuacji. Każda wizja zmiany, nawet najlepsza i najbardziej niezbędna, powinna być konsultowana ze wszystkimi zainteresowanymi stronami z dwóch powodów: strategiczne planowanie czasem zaślepia, a ponadto ludzie akceptują tylko to i czują się współodpowiedzialni tylko za to, czego są współautorami.

Literatura

- BALCEROWICZ L. *Mniej pracy czy miejsc pracy?* Wprost nr 51 z 19.12.1999.
- HAMER H., 1994: *Demon nietolerancji* Warszawa WSiP.
- HAMER H., 1995: *Psychologiczne aspekty przedsiębiorczości*. [w:] Doradztwo rolnicze a kształtowanie się przedsiębiorczości rolników. Warszawa, SGGW.
- HAMER H., 1998: *Rozwój przez wprowadzanie zmian*. Warszawa, CEM.
- HAMER H. WOŁOSZYN, J. HAMER. K., 1998: *Techniki skutecznego działania*. Warszawa, Format AB.
- HAMER H., 1999: *Rozwój umiejętności społecznych*. Warszawa, Veda.

- KLEPACKI B., 1999a: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Ostrowiec Świętokrzyski, SnRRWSBiP.
- KLEPACKI B., 1999b: *Między ciągłością a zmianą – centralizacja czy regionalizacja*. Rzeszów, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, t.1, z.1.
- Polacy kontra Polska – rozmowa z prof. Janem Winieckim, przewodniczącym Rady Towarzystwa Ekonomistów Polskich*, Wprost nr 50 z 12.12.1999.
- PLEWA J. *Eurowieś*. Wprost nr 51 z 19.12.1999.
- Spis Rolny, 1996: GUS.
- TOFFLER A., 1998: *Szok przyszłości*. Poznań, Zysk i S-ka.
- TOFFLER A., 1977: *Ekospazm*. Warszawa, Czytelnik.

The Psychological Explanation of Farmers Resistance against Reforms under Political System Transformation

Abstract

In the paper, the process of change both as a chance and as a threat has been presented.

It is difficult to introduce any change for a variety of reasons. Author mentioned 22 reasons the farmers resist innovations. The paper describes methods to increase the probability of the change acceptance as well as typical cycle of reaction to the newness: beginning from shock and negation, through fear, uncertainty and passiveness, seeking supporters and acting in a new way.

Finally, economic, sociological and psychological rationale for farmers' hostility in respect to the reforms during political system transformation has been shown.