

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREMAGOVANJE ODPORA DO SPREMEMB: PRIMER SKUPINE
MEDIS**

Ljubljana, september 2012

DAŠA BALDERMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Daša Balderman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne magistrskega dela z naslovom Premagovanje Odpora do sprememb: primer skupine Medis, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Miho Škerlavajem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);

se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 24. 9. 2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE | 3 |
| 1.1 Opredelitev sprememb..... | 3 |
| 1.2 Vzroki za spremembe..... | 5 |
| 1.3 Ravni sprememb..... | 7 |
| 1.4 Narava sprememb | 8 |
| 1.5 Management sprememb | 9 |
| 1.5.1 Spremembe v podjetju..... | 11 |
| 1.5.2 Modeli (pristopi) managementa sprememb v organizaciji..... | 14 |
| 1.5.3 Ključne vloge v procesu sprememb | 16 |
| 1.5.4 Odzivanje udeležencev na spremembe | 17 |
| 2 ODPOR IN PREMOSTITEV ODPORA DO SPREMEMB..... | 18 |
| 2.1 Narava in vpliv odpora | 20 |
| 2.2 Proces posameznikovega prilagajanja spremembam | 22 |
| 2.3 Oblike in vrste odporov | 27 |
| 2.4 Vzroki odpora..... | 31 |
| 2.5 Ukrepi za zmanjševanje in preprečevanje odpora | 36 |
| 3 EMPIRIČNA RAZISKAVA VZROKOV IN OBVLADOVANJA ODPORA DO SPREMEMB | 42 |
| 3.2 Opredelitev namena in ciljev raziskave | 42 |
| 3.3 Osebna izkaznica podjetja Medis d.o.o. | 43 |
| 3.4 Metodologija raziskave | 45 |
| 3.4.1 Zbiranje podatkov | 46 |
| 3.4.2 Sestava in struktura vprašalnika | 47 |
| 3.4.3 Opredelitev enot | 47 |
| 3.5 Statistična obdelava podatkov..... | 48 |
| 3.6 Rezultati raziskave | 48 |
| 3.6.1 Demografske značilnosti vzorca | 48 |
| 3.6.2 Predstavitev rezultatov raziskave po dejavnikih | 49 |
| 3.6.2.1 Predstavitev rezultatov raziskave odpora do sprememb..... | 49 |
| 3.6.2.2 Predstavitev rezultatov analize delovanja managementa | 57 |
| 4 DISKUSIJA | 66 |
| SKLEP..... | 69 |
| LITERATURA IN VIRI..... | 70 |
| PRILOGE | |

KAZALO SLIK

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Slika 1: Vrste sprememb v podjetju.....</i> | <i>4</i> |
| <i>Slika 2: Vplivi zunanjega in notranjega okolja.....</i> | <i>6</i> |
| <i>Slika 3:Delitev sprememb</i> | <i>8</i> |
| <i>Slika 4: Faze uvajanja sprememb</i> | <i>13</i> |
| <i>Slika 5: Smer komuniciranja sprememb preko vlog</i> | <i>16</i> |
| <i>Slika 6: Uspešnost podjetja in odpori.....</i> | <i>19</i> |
| <i>Slika 7: Odzivi zaposl.glede na vloženo energijo v obstoječe stanje in velikostjo spremembe</i> | <i>22</i> |
| <i>Slika 8: Štiri skrajnosti odpora, ki tvorijo kvadrante odpora</i> | <i>24</i> |
| <i>Slika 9: Proces posameznikovega prilagajanja spremembam.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Slika 10: Vzroki odporov do sprememb</i> | <i>32</i> |
| <i>Slika 11: Organizacija podjetja Medis intago d.o.o.</i> | <i>43</i> |
| <i>Slika 12: Organizacija podjetja Medis d.o.o.</i> | <i>44</i> |
| <i>Slika 13: Razmerje med poslanimi in vrnjenimi vprašalniki</i> | <i>46</i> |
| <i>Slika 14: Povprečne vrednosti trditev odpora do sprememb</i> | <i>50</i> |
| <i>Slika 15: Povprečne ocene trditev psihološkega odpora</i> | <i>52</i> |
| <i>Slika 16: Povprečne ocene trditev logičnega odpora</i> | <i>53</i> |
| <i>Slika 17: Povprečne ocene trditev družbenega odpora</i> | <i>53</i> |
| <i>Slika 18: Povprečne ocene trditev po starostnih razredih.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Slika 19: Povprečne ocene trditev glede na stopnjo izobrazbe</i> | <i>56</i> |
| <i>Slika 20: Povprečne ocene trditev o delovanju managerjev.....</i> | <i>58</i> |
| <i>Slika 21: Stališča anketirancev o predlogih za izboljšave.....</i> | <i>59</i> |
| <i>Slika 22: Stališča anketirancev glede prihodnosti.....</i> | <i>60</i> |
| <i>Slika 23: Stališča anketirancev glede organiziranosti ustreznih resursov</i> | <i>60</i> |

KAZALO TABEL

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Tabela 1:Viri, oblike in značilnosti odporov</i> | <i>20</i> |
| <i>Tabela 2: Prednosti in slabosti participacije.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Tabela 3: Metode premagovanja odpora.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Tabela 4: Struktura in število zaposlenih v skupini Medis</i> | <i>47</i> |
| <i>Tabela 5: Struktura anketirancev po starosti</i> | <i>49</i> |
| <i>Tabela 6: Opisna statistika skupin po starostnih razredih</i> | <i>56</i> |
| <i>Tabela 7: Rezultat odvisnosti jakosti odpora od starostnih razredov</i> | <i>57</i> |
| <i>Tabela 8: Opisna statistika skupin po stopnji izobrazbe</i> | <i>57</i> |
| <i>Tabela 9: Rezultat odvisnosti jakosti odpora od stopnje izobrazbe.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Tabela 10: Statistični prikaz dejavnikov delovanja managementa.....</i> | <i>59</i> |
| <i>Tabela 11: Povezanost med psihološkim delovanjem managementa in psihološkim odporom....</i> | <i>62</i> |
| <i>Tabela 12: Povezanost med delovanjem managementa in logičnim odporom.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Tabela 13: Povezanost med delovanjem managementa in družbenim odporom.....</i> | <i>63</i> |
| <i>Tabela 14: Povezanost delovanja managementa z vsemi tremi vrstami odpora do sprememb....</i> | <i>64</i> |

UVOD

Spremembe in spreminjanja (p)ostajajo stalnica. Spremembe niso le občasne, postale so nepredvidljive, hitrejše in globalne. Ker se podjetja spopadajo z vedno novimi izzivi, je pomembno, da spremembe sprejemajo in se jim hitro prilagajajo. Vprašanje preživetja podjetja ni več v tem, ali naj se spremeni, temveč kdaj in kako naj se sprememba izvede, da bo čim bolj uspešna. Temelj lažjega izvajanja sprememb pa predstavlja pravilna perspektiva zaposlenih, da so spremembe del vsakdana in nujne za obstoj podjetja ter njegovo uspešno poslovanje.

Zahteva po uspešnosti poslovanja in po zagotavljanju konkurenčnosti v poslovnem okolju je povezana s prilagajanjem, ponekod tudi s korenito spremembo načina poslovanja organizacije. Spremembe poslovne strategije se kažejo v ključnih dejavnikih uspeha ter se udeležujejo s spremembami poslovnega modela in poslovnih procesov. Preoblikovanje, prestrukturiranje ali prenova poslovnih procesov so uspešni le ob ustrezno usposobljenih in motiviranih kadrih ter ob uporabi sodobne tehnologije.

Nekatera podjetja so prisiljena v implementacijo sprememb, saj brez teh ne bi več obstajala. Tovrstne spremembe so običajno reakcijske in za podjetja zelo travmatične. Druga podjetja pa se odločijo za spremembe zaradi izboljšav in napredovanja. Njihove spremembe so največkrat proaktivne in po naravi razvojne.

Torej vprašanje, ali bo prišlo do spremembe, v današnji dinamični družbi ni več ustrezno, bolj me zanima, kako se bodo s spremembami, ki se pojavljajo dan za dnem, soočili zaposleni. Odpori do sprememb lahko nastanejo na organizacijski, skupinski ali individualni ravni. Velik del odpora do sprememb je posledica strahu, saj zaposleni ne vedo, kaj se bo zgodilo in ali se bodo lahko prilagodili novim razmeram. Zato je pred uvajanjem sprememb treba oblikovati jasno vizijo tega, kakšno bo podjetje, ko bodo načrtovane spremembe uresničene, šele nato pa lahko oblikujemo konkretne cilje.

Uspešnost uvajanja sprememb je odvisna od vrste dejavnikov. Čeprav je veliko dejavnikov za uspešno upravljanje sprememb znanih, pa se v podjetjih pogosto osredotočijo le na nekatere od njih in se pristop v praksi velikokrat izkaže za neuspešnega. Razlogov za to je več, na primer ni ustreznega pristopa, program nima dovolj podpore, uvajanje sprememb sproži odpor delovanja organizacijske kulture. Spreminjanje na enem področju zahteva spremembe tudi na drugih področjih.

Proces spreminjanja organizacije spremlja tudi soočanje s težavami, ki ovirajo zastavljene spremembe. Vsaka sprememba je povezana z določenim odporom zaposlenih, ki je posledica tveganja, ki ga zaposleni vidijo kot grožnjo. Z odporom se zaposleni skušajo zavarovati pred učinki spremembe. V kolikor se podjetje ni sposobno soočiti in spopasti z odporom, se ves trud za implementacijo spremembe v podjetje lahko izkaže za nepotrebnega. Raziskave dokazujejo, da je ena tretjina do polovica vpeljav sprememb v podjetje neuspešna prav zaradi

neobvladovanja odporov (Sharma, 1999, str. 87), pa naj gre za odpor zaposlenih, nesposobnost višjega managementa ali strah srednjega managementa, da bi do spremembe dejansko prišlo.

Kadar govorimo o odporu ljudi, gre za mentalno, čustveno in psihično nasprotovanje spreminjanju sveta, ki ga poznamo. Pri pregledu literature naletimo na različne definicije odpora do sprememb. Raziskovalci s področja managementa sprememb (Carnall, 1995; Lawrence, 1954; Leigh, 1994; Oreg, 2003; Paton, 2000) ga večinoma razlagajo v povezavi z negativnim odzivanjem zaposlenih ali z vedenjem, ki ne spodbuja produktivnosti. V splošnem pa odpor do spremembe vsebuje kakršnokoli obnašanje zaposlenega, s katerim poskuša diskreditirati, zavlačevati ali preprečiti uvajanje sprememb.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučiti in z empirično raziskavo preveriti pripravljenost izbranega podjetja za izvajanje managementa sprememb, zlasti z vidika premagovanja odpora do sprememb. Poiskala bom vzroke odpora do sprememb zaposlenih, kako se zaposleni na spremembe odzivajo, ter analizirala pripravljenost managementa za uspešno izvajanje sprememb ter premagovanje odpora zaposlenih. S tem bom ustvarila jasen pogled nad obstoječim stanjem managementa sprememb in nad stanjem, ki ga želimo doseči, da bo učinkovitost izvajanja sprememb večja ter odpor do sprememb manjši.

Teoretični cilj magistrskega dela je prikazati ustreznost razumevanja, identificiranja, predstavljanja sprememb v podjetjih, kompleksnost uvajanja in obvladovanja sprememb, odzive udeležencev ter načine obvladovanja odporov. Izhajam iz teze, da je ustrezen management povezan z manjšim odporom do sprememb v podjetju ter da so posamezni dejavniki odpora odvisni od demografskih značilnosti posameznika.

V praktičnem delu pa je cilj magistrskega dela raziskati prisotnost posameznega dejavnika odpora v podjetju, ugotoviti razlike med posameznimi skupinami zaposlenih in prikazati povezanost oziroma vpliv managementa na odpor zaposlenih. Na osnovi rezultatov, ki sem jih pridobila iz empirične analize, sem tudi podala ukrepe za zmanjševanje in preprečevanje odpora.

Osnovo za prvi del magistrskega dela predstavlja poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, raziskav ter člankov s področja obvladovanja sprememb in odpora do le-teh. Začetek proučevanja predstavlja pregled osnovne literature s področja lastnosti sprememb in managementa sprememb z namenom spoznavanja kompleksnosti uvajanja in obvladovanja sprememb, odzivov udeležencev ter vzrokov in načinov obvladovanja odporov. V tem delu magistrskega dela sem z metodo deskripcije opisala spoznanja in ugotovitve avtorjev na področju managementa sprememb in obvladovanja odporov.

V empiričnem delu sem v procesu kvantitativnega raziskovanja uporabila metodo merjenja stališč in potrebne podatke zbrala na osnovi ankete. Glavni instrument raziskovanja je torej anketni vprašalnik, ki so ga prejeli vsi zaposleni v podjetju. Anketni vprašalnik je razdeljen na štiri vsebinske sklope. Z namenom, da so se anketiranci osredotočili na določeno spremembo, so

najprej odgovorili na odprto vprašanje, ki se je nanašalo na spremembo, ki so jo doživeli v podjetju. Drugi in tretji del anketnega vprašalnika vsebujeta trditve v zvezi z odporom do sprememb in delovanjem managementa ob uvajanju sprememb, zadnji, četrti vsebinski sklop anketnega vprašalnika, pa vsebuje demografske podatke anketiranca.

Na osnovi pridobljenih podatkov sem z uporabo opisne statistike ugotovila prisotnost posameznega dejavnika odpora v podjetju. Z analizo variance sem ugotovila razlike med posameznimi skupinami, s pomočjo korelacijske analize pa preverila postavljeno hipotezo, da je dober management povezan z manjšim odporom do sprememb v podjetju.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, tematika pa je dodatno razdelana v podpoglavjih. V prvem poglavju je obravnavana tematika sprememb v podjetju na splošno, opredeljen je management sprememb, kar služi kot osnova za prijeme, s katerimi ugotavljamo pripravljenost in usposobljenost managerjev za uvajanje sprememb in obvladovanje odporov.

V drugem poglavju sem se osredotočila na odzive udeležencev v podjetju na spremembe. Obravnavan je proces posameznikovega prilagajanja spremembam, ki predstavlja temelj razumevanja odpora. Delitve odporov posameznih strokovnjakov so različne, zato sem nekatere v tem poglavju tudi proučila. Poleg tega sem navedla tehnike spodbujanja prilagajanja na spremembe ter ukrepe za zmanjševanje in preprečevanje odpora.

V tretjem poglavju pa so na praktičnem primeru podjetja Medis d.o.o. analizirane: prisotnost posameznega dejavnika odpora, razlike med vrstami odpora, razlike med posameznimi skupinami in proučena povezanost posameznih dejavnikov odpora z delovanjem managementa. V četrtem poglavju sem na osnovi rezultatov, ki sem jih pridobila iz empirične analize, podala ukrepe za izboljšanje delovanja managerjev v uvajanju sprememb ter s tem zmanjševanje in preprečevanje odpora.

1 ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE

Spremembe so proces, ki traja od samega začetka in bo trajal večno (Adizes, 1996, str. 19). V svoji trajnosti zajemajo tako posameznika kot svet, ki se spreminjata v fizičnem, družbenem in gospodarskem smislu. Stalne spremembe povzročajo probleme, s katerimi se moramo spopasti, ob tem pa se zavedati, da ni dokončnih rešitev, saj rešenim sledijo novi in kompleksnejši problemi, ki so odraz novih, številnejših in s tem hitrejših sprememb.

1.1 Opredelitev sprememb

Okolje podjetij postaja vedno bolj negotovo, nepredvidljivo, nestabilno in kompleksno. Dimovski, Penger in Škerlavaj (2002, str. 27) navajajo, da negotovost pomeni, da tisti, ki sprejemajo odločitve, nimajo dovolj informacij o dejavnikih okolja, hkrati pa zelo težko predvidijo zunanje spremembe. Negotovost zvišuje tveganje, da se podjetja ne bodo mogla

pravočasno odzvati na spremembe okolja, kar pomeni, da se morajo za uspešen spopad z negotovim okoljem ustrezno preoblikovati in izvesti določene spremembe.

Podjetja, ki želijo biti konkurenčna in zagotoviti svoj obstoj na trgih, morajo torej spremembe nenehno uvajati, saj le-te niso le učinkovito sredstvo za zagotovitev konkurenčne prednosti, temveč so tudi pogoj za obstoj podjetja. Podjetja morajo zato sistematično razvijati procese spreminjanja ter jim tudi nenehno slediti.

Med avtorji, ki obravnavajo to temo, najdemo različne definicije. Rozman (2000, str. 121) definira spreminjanje kot oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi se povečala učinkovitost.

Daft (1998, str. 201) v procesu spreminjanja loči spremembe in inovacije. Spremembo definira kot prevzem nove ideje ali vedenja v organizaciji, z inovacijo pa zaznamuje prevzem nove ideje ali vedenja, ki je novo za industrijo, trg ali splošno okolje, v katerem se podjetje nahaja.

Vizjak (1994, str. 851) s spremembo v organizaciji opredeljuje preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela kot prilagoditev organizacije na zahteve in spremembe v okolju. Okolje je namreč tisti dejavnik, ki ga je potrebno vseskozi opazovati. Podjetje se mora torej okolja in posledic njegovega delovanja ne le zavedati, ampak jih mora tudi predvidevati in se jim prilagajati z ustreznimi spremembami. Spremembe v podjetjih, ki so prikazane v Sliki 1, Vizjak loči glede na vsebino in na obseg.

Slika 1: Vrste sprememb v podjetju

| | | | |
|--------------------------|-------------------|----------------------------------------|--------------------|
| VSEBINA SPREMEMBE | STRATEŠKA | OPTIMIRANJE POSLOVNIH PROCESOV | PRESTRUKTIURIRANJE |
| | OPERATIVNA | OPTIMIRANJE POSLOVNIH DEJAVNOSTI | REORGANIZACIJA |
| | | OBSEG SPREMEMBE | |

Vir: A. Vizjak v S. Možina, *Management*, 1994, str. 851.

Vsebina spremembe je vpliv, ki ga ima sprememba na poslovanje podjetja. Glede na vsebino lahko razlikujemo strateške in operativne spremembe. Strateške spremembe so korenite spremembe, ki imajo določen vpliv na obliko in usmeritev poslovanja podjetja. Operativne spremembe pa so omejene na optimiranje poslovnega sistema, njihovi rezultati so vidni že v zelo

kratkem roku, vendar ne povzročajo temeljitih preusmeritev. **Obseg spremembe** je določen s številom poslovnih dejavnosti, ki so vključene v proces spreminjanja. Ločimo celovite spremembe, ki zajemajo celotni poslovni sistem, in delne spremembe, ki zajemajo le posamezne poslovne dejavnosti.

Glede na hitrost in velikost sprememb ločimo evolucijske in revolucionarne spremembe (Rozman, 2000, str. 130). **Evolucijske spremembe** so nenehne spremembe, ki dopolnjujejo obstoječe stanje in težijo k izboljševanju in večji učinkovitosti ter so ključne pri ohranitvi položaja na trgu. **Revolucionarne spremembe** pa so ponavadi velike, hitre in težje predvidljive in ponavadi zahtevajo veliko spremembo v pogledih in vrednotah. Njihov namen je delati drugače, delati nove stvari na povsem nov način in se izvajajo zlasti tedaj, ko se mora podjetje odzvati na velike in nepričakovane spremembe v okolju.

Rozman (2000, str. 125) loči spremembe tudi glede na tipe sprememb v podjetju, ki se nanašajo na procese, proizvode, organizacijo in ljudi. Gre za štiri tipe sprememb, in sicer tehnološke, organizacijske, spremembe proizvodov in storitev ter spreminjanje zaposlenih. **Tehnološke spremembe** so spremembe v poslovnih procesih in se nanašajo predvsem na proizvodnjo, načrtujejo pa se z namenom povečanja učinkovitosti, ki pomembno vpliva na konkurenčnost podjetja.

Do **sprememb proizvodov in storitev** prihaja predvsem zaradi prepričanja, da se bosta s tem povečala prodaja in tržni delež ali da bodo novi proizvodi povečali prodajo obstoječih izdelkov in prispevali k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. **Organizacijske spremembe** pa zadevajo organizacijo podjetja in vključujejo spremembe v organizacijski strukturi, ciljih, delovnih razmerjih, sistemu planiranja, informacijskem sistemu, sistemu nagrajevanja, hierarhiji odločanja in združevanja oddelkov ter timskem načinu dela.

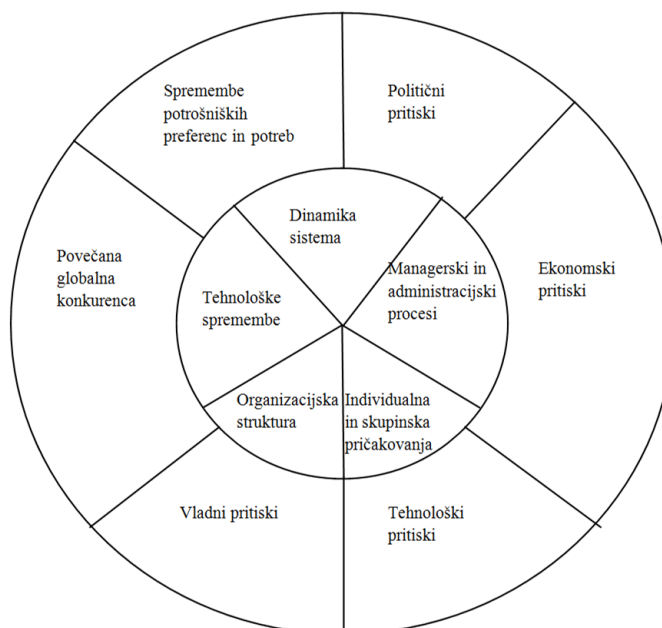
Z navedenimi spremembami se obenem **spreminjajo zaposleni**, njihove sposobnosti, znanje, vrednote, vedenje, s tem pa se spreminja tudi kultura podjetja. Zaradi ovir, ki se pojavljajo pri spreminjanju zaposlenih, so zelo pomembne tehnike odpravljanja odpora proti spremembam in tehnike spodbujanja sprememb. Ustrezno odzivanje na vedno hitrejše spremembe v okolju je torej nujnost, s katero se soočajo podjetja in posamezniki. Podjetje se mora nenehno spreminjati, da ohranja usklajenost s spreminjajočimi zahtevami okolja. Uvajanje sprememb je stalen proces in ne enkratno dejanje, za katerega sta ključna podpora organizacije dela znotraj podjetja ter izobraženi in usposobljeni zaposleni.

1.2 Vzroki za spremembe

Podjetja so sistemi, ki delujejo v povezanosti z zunanjim okoljem, so od njega odvisni in delujejo vzajemno z namenom preživetja in rasti. Vsak faktor iz okolja, ki vpliva na podjetje, njegove zaposlene, finančne in materialne resurse, postane razlog za spremembo. To pa pomeni, da so

vplivi okolja podjetja, tako zunanjega kot notranjega, glavni vzroki za spreminjanje. Vplivi so prikazani v Sliki 2.

Slika 2: Vplivi zunanjega in notranjega okolja



Vir: K. Harigopal, Management of organizational change, 2006, str. 43.

Eden od vzrokov za spremembe v podjetjih, ki izhajajo iz zunanjega okolja, so politični pritiski, kot so združitev Evropske unije, odprtost za azijsko ekonomijo, propad Sovjetske zveze, kriza v državah bivše Jugoslavije, kriza v državah Srednjega vzhoda. Naslednji vzrok so ekonomski pritiski, predvsem negotovost ekonomskih trendov, na katere vpliva fluktuacija obrestnih mer, padanje produktivnosti, negotovost zaradi inflacije (deflacije), nizkih kapitalnih investicij, fluktuacije cen naftnih derivatov, recesija, nižanje potrošniškega zaupanja.

Med vzroke za spremembe štejemo tudi tehnološke pritiske, predvsem v informacijski tehnologiji, ki omogoča hitrejše in boljše povezave med partnerji, hkrati pa zahteva od podjetij še večji poudarek na obvladovanju znanja in omogoča globalno konkuriranje prek omrežnih povezav. Navsezadnje pa na spremembe v podjetjih vplivajo tudi državne intervencije v gospodarstvo, s protitrustovskimi zakoni, s tečajji, ki vplivajo na transakcije zunanje trgovine, z deregulacijo – zniževanjem vladnih pravil, zviševanjem decentralizacije ekonomskih intervencij, s protidumpinškimi dajatvami, protekcijonizmom, varstvom intelektualne lastnine in podobno (Harigopal, 2006, str. 35).

Prav tako kot iz zunanjega okolja izhajajo vzroki za spremembe tudi iz notranjega okolja podjetja. Na spremembe v podjetju vplivajo na primer vplivi novih tehnologij, redefiniranje organizacijske strategije in ciljev, strukturne spremembe, omejenost resursov, likvidnostne težave (Harigopal, 2006, str. 40).

Vplivi okolja, tako zunanjega kot notranjega, so torej glavni vzroki za spremembe v podjetjih. Zunanje okolje je pomemben dejavnik, ki ga je potrebno vseskozi opazovati, nekoliko težje pa je nanj vplivati. Spreminja se na vseh področjih organizacij, in sicer na tržnem v obliki odjemalcev, dobaviteljev, obstoječih in potencialnih konkurentov; na družbenem v okviru države, politike, javnosti in gospodarstva; ter kulturnem kot vrednote, navade in neformalna razmerja. Prav tako se spreminja tudi notranje okolje organizacije, na kar vplivajo interesi notranjih udeležencev. To se odraža v spremembah vseh sestavin politike organizacije.

1.3 Ravni sprememb

Spremembe je mogoče deliti glede na vrsto sodil. Tako so lahko **postopne ali korenite** glede na stopnjo sprememb obstoječega stanja, glede na obseg pa **delne** ali **celovite**. Robbins in Finley (1996, str. 42) spremembe delita na raven posameznika, podjetja ter globalnega okolja:

- **Globalne spremembe** so spremembe, ki se dogajajo v okolju podjetja. Kot sem že omenila, mednje sodijo na primer spremembe v političnih razmerah, zakonodaji, makroekonomskih dejavnikih, socialne spremembe in podobno. Tem spremembam se podjetje poizkuša predvsem prilagoditi na način, da je njegovo poslovanje čim bolj uspešno. Značilnost okolja pa je mogoče oceniti glede na vrsto sodil. Dve izmed njih sta: **stabilnost – nestabilnost**, ki se nanašata na stopnjo sprememb okolja, ter **enostavnost – kompleksnost**, ki se nanašata na število zunanjih dejavnikov, ki so pomembni za podjetje in jih mora podjetje opazovati. Glede na stopnjo stabilnosti in kompleksnosti je mogoče naprej opredeliti **negotovost okolja**, ki ima pomemben vpliv na poslovanje podjetja, saj se mora podjetje na spremembe v okolju odzivati, hkrati pa jih tudi predvideti. V primeru visoke stopnje negotovosti je predvidevanje težavno, tako da se težavnost poslovanja s stopnjo negotovosti povečuje. Večja, kot je negotovost okolja, bolj mora biti podjetje prilagodljivo in hitreje se mora odzivati.
- **Spremembe na ravni podjetja** so vse spremembe, ki jih podjetje sproži kot odziv na pritiske iz okolja. Tako podjetje poizkuša izboljšati kakovost izdelkov, izvaja prestrukturiranje in drugo.
- **Spremembe na ravni posameznika** so osebne spremembe posameznika. Gre za psihično, zdravstveno, finančno stanje posameznika, zaposlenost in podobno.

Med zgoraj navedenimi ravni sprememb prihaja do manjšega ali večjega sovpadanja. Večje, kot je področje sovpadanja (prekrivajoča se področja na Sliki 3), zahtevnejše je obvladovanje. S sovpadanjem se namreč poveča število sprememb, ki jih je potrebno obvladovati.

Slika 3: Delitev sprememb



Vir: H. Robbins in M. Finley, Why change doesn't work, 1996, str. 44.

1.4 Narava sprememb

V literaturi prepoznamo dve bistveno različni naravi sprememb, ki posledično tudi zahtevata bistveno različna pristopa, oba pa temeljita na upoštevanju povratne zanke učenja in ustvarjalnosti, in sicer **transakcijske** oziroma postopne spremembe, ki predstavljajo nenehno odzivanje na evolucijske spremembe v okolju in dejansko pomenijo nenehno izboljševanje vpeljanih pristopov, ter na **transformacijske** oziroma radikalne spremembe, ki predstavljajo enkratno odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju in dejansko pomenijo temeljito preobrazbo vpeljanih pristopov (Bukovec, 2006, str. 118).

Pri obvladovanju **transakcijskih sprememb** je v središče postavljen motiviran posameznik, ki vsakodnevno preko osebne paradigme zavestno in podzavestno presoja vse svoje večplastne motive za sproščanje svojih ustvarjalnih zmogljivosti. Na sproščanje ustvarjalnosti močno vpliva organizacijska klima, ki je krojena z vsakodnevnim obnašanjem vodilnega osebja, posameznik pa to obnašanje nenehno presoja. Sposobnost obvladovanja transakcijskih sprememb mora biti za doseganje uspešnosti vedno prisotna in v današnjem konkurenčnem globalnem trgu tudi nenehno dokazovana (Bukovec, 2006, str. 118).

Procesni pogled obvladovanja **transformacijskih** sprememb prepoznava osrednjo vlogo voditeljstva, ki mora nenehno izvajati tak način monitoringa in analiziranja okolja, da je doseženo uspešno udejanjanje poslanstva preko ustreznih strategij, ki ob upoštevanju zelene organizacijske kulture zagotavljajo doseganje planiranih in uravnoveženih organizacijskih rezultatov. Tu je izrazito poudarjena povratna zanka med okoljem in rezultati (Bukovec, 2006, str. 118).

Pojav transformacijskih sprememb je bolj redek in praviloma sledi daljšemu obdobju nenehnega transakcijskega spreminjanja, ki pa po določenem obdobju povzroči prebojno razmišljanje

oziroma paradigmatičen premik. Pomembno se je zavedati dejstva, da če je bila dramatična sprememba v okolju povzročena s paradigmatičnim premikom, da obvladovanje takih korenitih sprememb zahteva tudi spremembo organizacijske kulture, kar pa je težko izvesti sredi obdobja zmerne trenda nenehnega izboljševanja, saj postajamo omejeni s sistemom planiranja in nezmožnostjo implementacije sprememb, saj brez kritičnega odnosa do preteklih in sedanjih teorij in pristopov težko pričakujemo izboljšanje uspešnosti organizacij (Bukovec, 2005, str. 39).

1.5 Management sprememb

Očitno je, da se spremembe v okolju dogajajo z dinamiko, ki je hitrejša od dinamike odzivov, s katerimi poskušajo podjetja slediti priložnostim in se izogibati nevarnostim, ki jih ponuja današnje turbulentno okolje. V priznavanju brezpogojne in vzajemne odvisnosti podjetij od okolja se vodilno osebje podjetij srečuje z vrzeljo med dejansko spremembo in njeno percepcijo kakor tudi z očitno vrzeljo med svojimi hotenji in zmožnostmi.

Sposobnost hitrega spreminjanja postaja ena od pomembnih konkurenčnih prednosti podjetja, torej ena od glavnih nalog managerjev na vseh ravneh postaja uspešno uvajanje in izvajanje sprememb. Od njih je v veliki meri odvisno, ali bodo spremembe zaživele in pripomogle k večji uspešnosti podjetja ali pa bodo zamrle in sčasoma tudi propadle (Hočevnar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 172).

Managerji kot obvladovalci sprememb morajo najprej prepoznati svoj odnos do sprememb. Nato je potrebno spremeniti način delovanja pri sodelavcih. Da bi manager lahko spremenil način delovanja, mora najprej spremeniti razmišljanje pri sebi in v glavah sodelavcev. Manager mora za obvladovanje sprememb delovati na treh ravneh: ozaveščanje potrebe po spremembah v razmišljanju zaposlenih (zavedanje ljudi), spremembah stališč (naravnost ljudi) in spremembah konkretnega delovanja (obnašanje ljudi).

Management sprememb žal ni klasičen postopen proces in za uspeh ne obstaja predpisan recept. Burnes je glavne predpise strnil v deset zapovedi uspešnega izvajanja organizacijskih sprememb, ki bi jih z natančnim procesom testiranja, prilagajanja in ponovnega preizkušanja lahko kot izvajalci uporabili pri uvajanju sprememb v podjetju (Burnes, 2004, str. 102; Gruban, 2005, str. 4):

- **Analiza organizacije in njene potrebe po spremembi:** strategji in izvajalci, ki želijo oblikovati učinkovit načrt izvajanja sprememb, morajo razumeti postopke organizacije, način njenega delovanja v okolju, njene prednosti in slabosti ter vedeti, kako bodo nanjo vplivale predlagane spremembe. Če ta začetna analiza ni trdna in temeljita, organizaciji ne bo v pomoč še tako dobro poznavanje samih postopkov izvajanja sprememb. Na tej zgodnji stopnji procesa sprememb moramo sistematično preučiti dejavnike, ki nastopajo za in proti spremembi. Do spremembe namreč ne bo prišlo, razen če so dejavniki, ki jo pospešujejo, močnejši od tistih, ki jo zavirajo. Če sile, ki so naperjene proti spremembi, postanejo

dominantne, morajo izvajalci premisliti, katere dodatne spodbude lahko uveljavijo, preden uvedejo načrt spremembe.

- **Oblikovanje skupne vizije in skupne usmeritve:** vizija mora odražati filozofijo in vrednote organizacije, hkrati pa ji mora biti v pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev. Medtem ko je oblikovanje vizije klasična strateška naloga, pa lahko način, na katerega to vizijo predstavimo organizaciji, močno vpliva na njeno izvedbo. Zaposleni na vseh organizacijskih nivojih bodo hoteli poznati poslovni smisel, ki je v ozadju vizije, pričakovane koristi za organizacijo in zanje kot posameznike. Posebej je pomembno, da izvajalci »prevedejo« vizijo tako, da bodo zaposleni razumeli, kako ta vpliva na njihovo delo.
- **Ločitev od zgodovine:** če se želimo prebuditi v novi resničnosti, je ločitev od zgodovine, tradicije, preteklosti temeljnega pomena. Organizacija le težko prevzame novo vizijo prihodnosti, dokler se ne loči od rutin in struktur, ki ne delujejo več. Poleg ločitve od preteklosti pa je pri uvajanju sprememb za organizacijo prav tako pomembno krepiti tiste vidike poslovanja, ki tej novi »viziji« dodajajo vrednost. Da bi spremembi dodali nekaj kontinuitete, potrebujemo torej določeno mero dediščine in tradicije.
- **Ustvariti občutek nujnosti:** kadar potreba po spremembi ni splošno razumljena, lahko manager spremembe ustvari občutek nujnosti, ne da bi pri tem sprožil lažni alarm. Če želimo organizacijo pripraviti na spremembo, je torej občutek za nujnost velikega pomena. Z vidika samega izvajanja sprememb zapoved po ustvarjanju občutka nujnosti predpostavlja hitro ukrepanje.
- **Podpiranje močne vloge vodje:** organizacija se ne bi smela odločiti za korenito spremembo brez vodje, ki je zanjo primeren. Ta nosilec sprememb igra ključno vlogo pri oblikovanju vizije organizacije, pri motiviranju zaposlenih, naj sprejmejo vizijo, ter pri oblikovanju organizacijske strukture, ki nagrajuje tiste, ki si prizadevajo za uresničitev vizije. Seveda ni nujno, da se v vlogi vodje pojavlja ena sama oseba. Ker okolja, v katerih se organizacije spreminjajo, postajajo vedno kompleksnejša, s tem pa postaja vedno zahtevnejše tudi izvajanje sprememb, mnoge organizacije oblikuje posebne time, odgovorne za vodenje izvajanja sprememb.
- **Pridobivanje podpore:** vodenje samo po sebi ni dovolj za uspešno uvajanje sprememb; za to je potrebna široka podpora cele organizacije, ki vključuje ne le menedžerje ali izvajalce sprememb, pač pa tudi njihove prejemnike. Strategiji in izvajalci morajo sami pokazati, da osebno podpirajo prizadevanja za spremembo, ter nazorno opisati prednosti takšnega procesa in njegovih rezultatov za vse zaposlene. Podpora procesu spremembe ni nujno vsestranska; zadošča že, če je reprezentativna. Še bolj pomembno pa je natančno določiti, čigava podpora je nujna za uspeh programa sprememb.
- **Oblikovanje načrta izvedbe:** vizija sicer sama po sebi usmerja in navdihuje proces sprememb, vendar pa organizacija potrebuje tudi bolj konkretne nasvete, kaj delati, kdaj in kako. Načrt izvajanja sprememb prikazuje prizadevanja organizacije ter natančno določa vse podrobnosti: od tega, kje naj se skliče prvi sestanek, pa do datuma, do katerega naj bi organizacija dosegla zastavljene cilje na področju sprememb. V večini primerov je najbolje, da je načrt sprememb enostaven. Ker je tveganje nezadovoljstva zaposlenih v glavnih obdobjih sprememb veliko, moramo spremembo razbiti v postopne korake, da ne bi

zaposlenih obremenjevali z večkratnimi zahtevami. Načrt izvajanja sprememb mora vključevati tudi specifične cilje ter podrobno opisati odgovornosti za vsako od različnih vlog, stratege, izvajalce in prejemnike. Načrt izvedbe mora biti tudi prožen, neke vrste »živ« dokument, ki je vselej odprt za popravke in dopolnitve. Preobsežno in preveč togo planiranje lahko vodi k paralizi in neodločenosti, zaradi česar organizacije ne izpolnjujejo več sprotih zahtev svojih zaposlenih in poslovnih procesov.

- **Razvijanje zmogljivosti:** spreminjanje statusa quo in oblikovanje novih mehanizmov za izvajanje sprememb je lahko bistven dejavnik transformacije podjetja. Ti mehanizmi so lahko del obstoječe organizacijske strukture ali pa so povsem samostojni. Zmogljivosti za pospeševanje sprememb se razvrščajo od praktičnih (testiranja, delavnice, izobraževalni programi in novi sistemi nagrajevanja) do simboličnih (preureditev fizičnih dokazov organizacije). Bolj kot je obsežna in kompleksna sprememba, bolj je pomembno, da so investicije in zmogljivosti dobro premišljene in med seboj skladne.
- **Komuniciranje o viziji spremembe vsem članom organizacije:** nosilci sprememb morajo komunicirati odprto ter si prizadevati za vključenost in zaupanje ljudi v organizaciji. Na takšen način namreč premagamo odpor, zaposlenim pa nudimo določene osebne koristi. Učinkovito komuniciranje je potrebno od samega začetka. Celo način, na katerega je program sprememb prvič predstavljen delavcem, je lahko osnova bodisi za sodelovanje ali pa za zavrnitev programa sprememb. Prava komunikacija zahteva dialog med različnimi vlogami v procesu sprememb. S poslušanjem in odzivanjem na pomisleke, odpor in povratne informacije z vseh nivojev lahko izvajalci bolje razumejo, kaj sprememba pomeni različnim delom organizacije in kako bo nanje vplivala.
- **Okrepitev in institucionalizacija spremembe:** pri uresničevanju spremembe morajo menedžerji in vodje v prvi vrsti dokazovati svojo pripadnost procesu transformacije ter vključevati nova vedenja v vsakodnevne postopke organizacije. S krepitvijo nove organizacijske kulture potrdijo tudi njen pomen in povečajo njeno sprejemljivost. To je še posebej zahtevno zaradi dejstva, da tisto, kar številne organizacije danes iščejo, ni ena sama, ločena sprememba, pač pa nenehen proces sprememb. Z drugimi besedami: namesto doseganja ene specifične spremembe želijo organizacije oblikovati kulture in okolja, ki si prizadevajo za nenehno nujnost sprememb.

To, kako menedžer izvaja spremembo, je lahko prav tako pomembno, kot to, kaj sprememba sploh je.

1.5.1 Spremembe v podjetju

Kot že rečeno, so glavni vzroki za globoke strukturne spremembe v podjetjih vplivi okolja podjetja, tako zunanjega kot notranjega. Podjetja se morajo zavedati pomembnosti okolja, spremembe iz okolja morajo predvidevati in se jim prilagajati z ustreznimi spremembami znotraj podjetja. Spremembe znotraj podjetja pomenijo, da podjetje preoblikuje svoje interne vire, sisteme in procese dela v smislu prilagoditve podjetja na zahteve in spremembe v okolju. Če na

spremembo v okolju ne reagira s spremembo znotraj podjetja, se pojavi kriza, ki lahko podjetje pripelje do propada (Vizjak v Možina, 1994, str. 851).

Podjetja se morajo torej spreminjati, saj se s tem prilagajajo novim zahtevam svojega okolja. Hkrati pa se srečujejo z neizogibnim dejstvom, da se ljudje nočejo spreminjati, zato je uresničitev učinkovitih sprememb zelo problematična. Glede na raziskave, uspeh uresničitve večjih sprememb ni nič večji od 70 %. Grover, Jeong, Kettinger in Teng so leta 1995 v svoji raziskavi, v kateri je sodelovalo 105 podjetij, kreirali seznam 64 vzrokov, ki povzročajo težave v implementaciji sprememb. Ugotovili so, da so največje težave po pomembnosti sledeče:

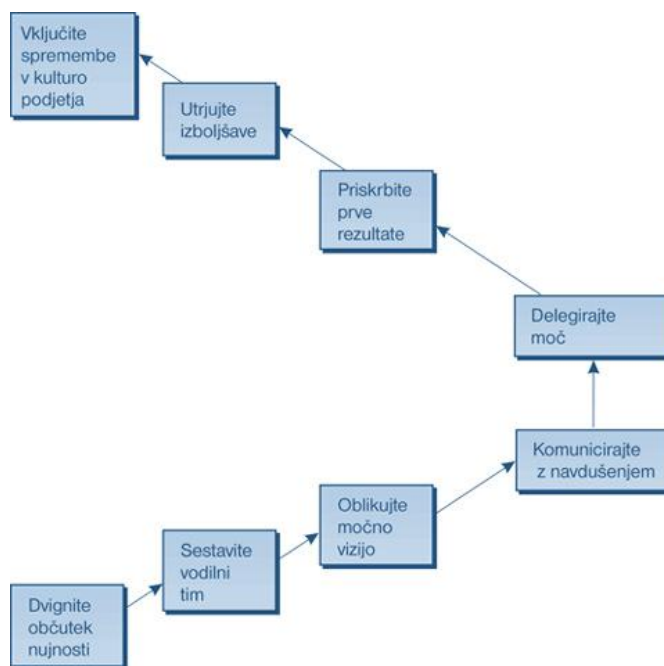
- potreba po spremembi v podjetju ni bila prepoznana,
- vodstvo je imelo samo kratkoročni pogled na razvoj podjetja in je iskalo hitre rešitve,
- organizacija je bila sestavljena iz togih hierarhičnih struktur, ki so predstavljale ovire,
- srednji management ni bil naklonjen inovacijam,
- pri predvidevanju in načrtovanju odpora do sprememb je bila storjena napaka.

Kotter (2002, str. 3) navaja, da je eden od pogostih razlogov za neuspešno implementacijo sprememb ta, da se vodje in managerji premalo zavedajo, da je uvajanje sprememb proces, ki zahteva, da vplivamo na nove načine razmišljanja in čustvovanja pri naših sodelavcih.

Za uspešno uvedbo sprememb mora vodstvo razumeti niz osmih korakov, skozi katere je potrebno peljati proces, če želimo, da bo sprememba dolgoročno zaživela v praktičnem življenju. Tem fazam je potrebno slediti postopoma in dosledno, saj vsakršno preskakovanje posameznih faz v želji, da pospešimo proces, lahko pripelje do težav in povprečnih končnih rezultatov. Uspeh v vsaki posamezni fazi obenem pomembno vpliva na nadaljevanje procesa uvajanja sprememb (Kotter & Cohen, 2002, str. 3–6):

- dvigovanje občutka nujnosti in stopnje nezadovoljstva z obstoječimi razmerami,
- oblikovanje močnega tima za vodenje in uvajanje sprememb,
- oblikovanje vizije,
- navdušeno komuniciranje o viziji,
- delegiranje in delitev moči (*empowerment*),
- načrtovanje in realizacija kratkoročnih uspehov,
- utrjevanje izboljšav in ustvarjanje pogojev za nadaljnje spremembe,
- institucionalizacija novih pristopov in prijemov.

Slika 4: Faze uvajanja sprememb



Vir: Povzeto po J. P. Kotter in D. S. Cohen, *The Heart of Change*, 2002, str. 12–15.

Po Kotterju je večina vseh napak narejenih ravno na začetku procesa uvajanja sprememb. Če ni občutka nujnosti, če niso pri ljudeh spodbujena tudi čustva, se ne bo zgodilo prav veliko. Občutek nujnosti naj bi bil dovolj velik, ko je najprej vsaj 75 % managementa prepričanega, da je ohranjanje status quo situacije za podjetje bolj nevarno kot stopanje na novo in neznano pot, ki jo prinaša sprememba.

V uspešnih projektih uvajanja sprememb je poleg nekaj vodilnih ljudi običajno vključenih tudi 5 do 50 drugih pomembnih, strokovnih in vplivnih posameznikov znotraj podjetja, ki vsi delijo isto zavezo za uvedbo spremembe. Brez jasne in razumne vizije se napor ob spremembi izjalovijo v množico zmedenih in nekompatibilnih projektov. Za predstavljanje vizije je potrebno uporabiti vse možne poti komunikacije. Informacije zmanjšujejo občutek negotovosti in strahu. Ljudje z dovolj informacijami so bolj pripravljeni prevzeti tveganja, ki jih prinaša sprememba.

Sprememba zahteva odstranjevanje ovir (sistemskih, procesnih in človeških), ki se pojavljajo na poti do vizije. Sprememba je lahko na primer odvisna od enega izmed pomembnih posameznikov, vodje, ki kot nosilec projekta ni zgled ostalim zaposlenim in ne spremeni svojega vedenja v smeri novih pristopov. Proces se lahko na tej točki ustavi, četudi je bila večina ljudi predhodno spremembi naklonjena. Skušnjava vrnitve v stare tirnice je velika, in če njej podležejo prvi v vrsti, ni pričakovati, da se bo proces uspešno prenesel na širok krog zaposlenih.

Če želimo dolgoročni uspeh, je potrebno spremembe vključiti v kulturo podjetja, nove socialne norme, vrednote in vzorce vedenja. Ljudem je treba prikazati, kakšne uspehe so novi pristopi in nova vedenja tudi prinesli. Pri izvajanju trajnih sprememb se mora torej odločitev o spremembah

temeljito pripraviti. Projekt uvajanja sprememb pa mora biti organiziran na več ravneh: od višjega managementa preko srednjega managementa do sodelavcev, ki so operativno zadolženi za obravnavo področja (Vizjak, 1994, str. 875).

1.5.2 Modeli (pristopi) managementa sprememb v organizaciji

Poznamo več pristopov k managementu sprememb. Pristope ločimo glede na vrsto problema in kompleksnost ter glede na smer uvajanja sprememb.

Glede na vrsto problema ločimo pristop mehke kompleksnosti in pristop trde kompleksnosti. **Pristop trde kompleksnosti** temelji na racionalno logičnih modelih sprememb in je najbolj učinkovit za stanja, pri katerih je vpliv človeškega faktorja nizek. Uporablja se v primerih, ko rešujemo že znane težave, čas trajanja reševanja problemov je kratkotrajen, obseg problema pa je majhen. V nasprotnem primeru, ko sprememba zajema elemente, kot so politika podjetja, kultura in vodenje, je potreben bolj mehak pristop. Pri **pristopu mehke kompleksnosti** se namreč rešuje še neznane težave. Ker je opredelitev nastalega problema slaba, je posledično večja tudi težavnost samega problema, postopek reševanja pa je dolgotrajen in vključuje veliko število udeležencev (Čater, 2006).

Glede na smer uvajanja sprememb ločimo formalni in neformalni pristop k managementu sprememb. **Formalni pristop** k managementu sprememb poteka od zgoraj navzdol. Gre za pravo opredeljevanje managementa v smislu opredelitve planiranja programov sprememb s ciljem povečanja učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Ta pristop se poslužuje predvsem teorije in metodologije znanosti o vedenju ljudi (Čater, 2006). Pobuda za spremembe izhaja iz vrhnjega managementa, sproži se analiziranje in diagnoza, ki zajemata spoznavanje novih priložnosti in problemov, zasnujejo se nove rešitve in oblikujejo nove smeri delovanja podjetja. Nove rešitve se preizkušajo, utrjujejo in tehtajo ter končno osvojijo kot nov način delovanja, ki se je izkazal za učinkovitega (Tavčar, 2000, str. 79).

Neformalni pristop k managementu sprememb pa poteka od spodaj navzgor. Nosilci tega pristopa so predvsem tako imenovani umirjeni radikalci, ki skušajo čim bolj neopazno spremeniti kulturo podjetja z namenom, da bi jo približali svojim vizijam. Ti managerji nikoli ne delujejo sami, njihovi vodili pa sta avtentičnost in lobiranje (Čater, 2006). Trajne spremembe se torej najprej začnejo pri posamezniku, nato steče informiranje, sledita mu spreminjanje veščin in znanja ter končno spreminjanje stališč in vedenja posameznika. Sprememba vedenja več posameznikov vpliva na spremembo vedenja skupin, delov organizacije ali podjetja v celoti (Tavčar, 2000, str. 79).

Managerji uvajajo spremembe v podjetju z namenom, da bi povečali učinkovitost delovanja podjetja pri doseganju zastavljenih ciljev. Da pa je lahko manager pri doseganju zastavljenih ciljev uspešen in učinkovit, se od njega zahteva, da (Carnall, 2007, str. 36):

- ima potrebno znanje in bistroumnost,
- dobro razume vlogo managerske funkcije,
- ima pravočasne in kontrolirane odzive na pritiske in dileme, s katerimi se srečuje pri vsakdanjem delu.

Obvladovanje sprememb je multidisciplinarna aktivnost. Managerji, ki so odgovorni za obvladovanje sprememb, morajo imeti širok razpon veščin, virov, podpore in znanja, kot na primer (Paton & McCalman, 2000, str. 40):

- komunikacijske veščine, ki so bistvene,
- zmožnost ohranjanja motivacije in zagotavljanja vodstva vseh udeležениh,
- sposobnost vodenja in organiziranja skupin ter posameznikov,
- pogajalske sposobnosti in vplivnost,
- sposobnost planiranja in kontroliranja postopkov,
- sposobnost vodenja na vseh ravneh: navzdol, navzgor in med skupinami,
- znanje in zmogljivost za vpliv in utemeljitev spremembe.

Poglavitni koncepti, ki jih mora manager upoštevati pri snovanju in obvladovanju sprememb, so (Tavčar, 2000, str. 56):

- Cilji sprememb: morajo biti merljivi in privlačni za zaposlene, saj v nasprotnem primeru ne moremo določiti meril in standardov uspešnosti.
- Prepoznavanje potrebnih sprememb: izhajati moramo iz SWOT analize zunanjega in notranjega okolja, pridobljene informacije pa moramo zgostiti in filtrirati ter sproti seznanjati zaposlene.
- Celovitost razmišljanja in ukrepanja: manager mora uskladiti vplive zunanjega okolja, strukture in procese podjetja, vodenje, spodbujanje in nagrajevanje zaposlenih, načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje.
- Sodelovanje in zavzetost zaposlenih: manager mora poskrbeti, da so ideje in zamisli sprejete s strani zaposlenih, tako da poskrbi za izobraževanje, usposobljenost ter zavzetost za skupinsko delovanje. Poleg tega mora zaposlenim nuditi dovolj časa, da spremembe sprejmejo in se nanje navadijo.
- Nosilci spreminjanja: manager mora poskrbeti, da so spremembe dovolj strokovne, da uživajo ugled in zaupanje pri zaposlenih. Spodbujati mora odkrito in preprosto komuniciranje, poslušanje, pogum za odločanje in odločnost pri udejanjanju sprememb.

Pri odločanju se pogosto zgodi, da management posnema spremembe drugih podjetij, kar pa pomeni, ne le da z uvajanjem sprememb podjetje zamuja, ampak sta vprašljiva tudi njegova učinkovitost in uspešnost. Kar se izkaže za učinkovito v nekem podjetju, ni nujno, da bo tudi v drugem (Tavčar, 2000, str. 56).

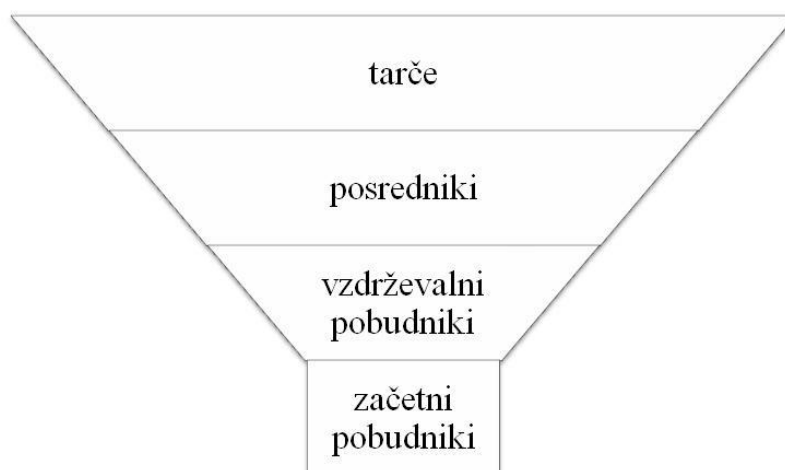
1.5.3 Ključne vloge v procesu sprememb

V splošnem lahko tiste, ki so v organizaciji vključeni v izvajanje sprememb, razdelimo v tri širše vloge: stratege sprememb, izvajalce sprememb in prejemnike sprememb (Grubar, 2005, str. 3).

- **Strategi sprememb** so odgovorni za začetno delo: za prepoznavanje potrebe po spremembi, oblikovanje vizije in želenega rezultata, za odločanje, katera sprememba je možna in izvedljiva, ter za izbiro njenih financerjev in zagovornikov.
- **Prejemniki sprememb** so največja skupina ljudi, ki morajo spremembo sprejeti in se ji prilagoditi. Govorimo o institucionaliziranih sprememb, njihovo vedenje in ravnanje pa odločata o tem, ali bo sprememba uspela ali ne.
- **Izvajalci sprememb** pa so tisti, ki spremembo dejansko uresničijo. Njihova naloga je, da omogočajo napredek in uspeh. Odvisno od obsega vizije, ki jim je na voljo, lahko oblikujejo specifičen načrt izvedbe ali pa se odločajo med različnimi programi, ki so jim na voljo. Hkrati se morajo izvajalci tudi odzivati na zahteve od zgoraj in pridobivati sodelovanje zaposlenih na nižjih hierarhičnih nivojih.

Costello navaja, da so za uspešno vpeljavo spremembe ključnega pomena vloge, ki jih igrajo zaposleni, in njihova sposobnost igranja posameznih vlog. V procesu sprememb obstaja pet ključnih vlog: začetni pobudniki, vzdrževalni pobudniki, posredniki, tarče in zagovorniki (Costello, 1994, str. 63), kar je prikazano na Sliki 5:

Slika 5: Smer komuniciranja sprememb preko vlog



Vir: S. J. Costello, *Managing change in the workplace*, 1994, str. 65.

- **Pobudniki sprememb** so posamezniki ali skupine ljudi, ki legitimirajo spremembo, običajno predstavniki višjega managementa. Začetni pobudniki si navadno prizadevajo za sprejetje spremembe, vzdrževalni pobudniki pa so tisti, ki so običajno neposredno vključeni v nazor nad procesom sprememb. Odločilnega pomena za njihov uspeh je, da jih zaposleni prepoznajo kot verodostojen vir za spremembe. Več verjetnosti, da bo sprememba vpeljana

uspešno, je, če si začetni pobudniki zgradijo trdne temelje podpore preko vzdrževalnih pobudnikov do posrednikov in tarč.

- **Posredniki sprememb** so posamezniki ali skupine zaposlenih, ki so zadolženi za implementacijo sprememb. Posrednik je lahko srednji ali nižji manager, ki neposredno uvaja spremembo, ali pa kdo od zaposlenih, ki je pooblaščen za izvedbo spremembe z delom drugih. Posredniki morajo imeti jasno sliko o tem, kako učinkovito načrtovati in voditi implementacijo sprememb, na razpolago jim morajo biti vse informacije o spremembi, kako bo sprememba vplivala na organizacijo, poznati morajo posamezne vloge v organizaciji ter imeti pooblastila za načrtovanje sprememb in njihovo implementacijo.
- **Tarče** so posamezniki ali skupine zaposlenih, ki morajo spremembe realizirati oziroma izpeljati. V to morajo vključiti vse, na katere bodo spremembe vplivale in bodo pri svojem delu morali karkoli spremeniti. Za tarče je ključno, da razumejo, kaj se od njih pričakuje, kako so lahko vključeni v faze načrtovanja in implementacije ter kakšno podporo in resurse lahko pričakujejo.
- **Zagovorniki** so posamezniki ali skupine zaposlenih, ki želijo doseči spremembe, vendar ne razpolagajo z močjo, da bi jih lahko povzročili. To so lahko managerji, ki želijo izvedbo spremembe v oddelku izven svojih pooblastil, ta sprememba pa bi se pozitivno odražala v njihovih oddelkih.

1.5.4 Odzivanje udeležencev na spremembe

Pri uvajanju sprememb v podjetju se moramo zavedati, da hkrati z zelenimi spremembami spreminjamo tudi ljudi, ki so v spremembah udeleženi. Nekateri udeleženci se hitro prilagajajo, večina pa gre skozi proces počasi, nekateri pa za osvojitve ideje o spremembi potrebujejo celo določen pritisk.

Rogers, avtor krivulje **difuzija inovacij** (Manns & Rising, 2005, str. 9), navaja, da nove ideje navadno izvirajo iz manjših skupin, ki jim pravi **inovatorji**. Inovatorji predstavljajo zelo majhen odstotek populacije, okoli 2,5 %, idejo sprejemajo hitro, z zelo malo prepričevanja, enostavno zato, ker predstavlja nekaj novega. Njihova slabost je ta, da ne ostajajo dolgo zainteresirani, zaradi njihove narave, ki je odprta za rizike, pa ostali udeleženci največkrat ne upoštevajo njihovega mnenja. Zato inovatorji odlično delujejo kot filter, niso pa dobri v tem, da bi vplivali na spreminjanje mnenja pri drugih (Manns & Rising, 2005, str. 9).

Naslednjo skupino predstavljajo ljudje, ki idejo o spremembi hitro osvojijo, zato jih Rogers imenuje **prvi uporabniki**. Ti predstavljajo večji delež populacije, okoli 13,5 %. So odprti za spremembe, vendar jih bodo sprejeli šele po resnem premisleku. Nagibajo se k iskanju strateških priložnosti, ki jih lahko prinese sprememba, in so lahko zelo prepričljivi, če verjamejo, da lahko

novi pristopi prinesejo velik napredek. So dobri vodje. Ko sprejmejo idejo o spremembah, je njihovo mnenje ključno za vpeljavo novosti (Manns & Rising, 2005, str. 9).

Tretjo skupino sestavlja približno tretjina populacije, Rogers jo imenuje **zgodnja večina**. To so udeleženci, ki dobro sodelujejo z ostalimi, vendar so redko vodje. Običajno sledijo udeležencem, ki vodijo spremembe, vendar jih ne sprejmejo, preden se prepričajo, da bo sprememba prinesla izboljšave. Po naravi so pragmatični, zato verjamejo v spremembe samo v primeru, ko so prepričani, da bodo prinesle merljive predvidene izboljšave. Ta skupina je ključna, če želimo, da bo ideja o spremembi sprejeta, saj predstavlja most med nosilci sprememb in ostalimi udeleženci (Manns & Rising, 2005, str. 9).

Tudi četrta skupina udeležencev, ki jo Rogers imenuje **pozna večina**, predstavlja približno tretjino populacije. Za te udeležence je značilno, da so skeptični in previdni. Po naravi so konservativni, v pozitivnost sprememb so prepričani šele, ko je odstranjena večina negotovosti ter nanje izveden določene vrste pritisk v smislu sledenja drugim (Manns & Rising, 2005, str. 9).

Zadnjo skupino Rogers imenuje **lenuhi**, to so udeleženci, ki zadnji sprejmejo ideje o spremembah. Delujejo v smislu »vedno smo delali na ta način«, ne marajo sprememb, vdajo se šele zaradi pritiskov drugih udeležencev, ki jih prepričujejo, da je sprememba dobra.

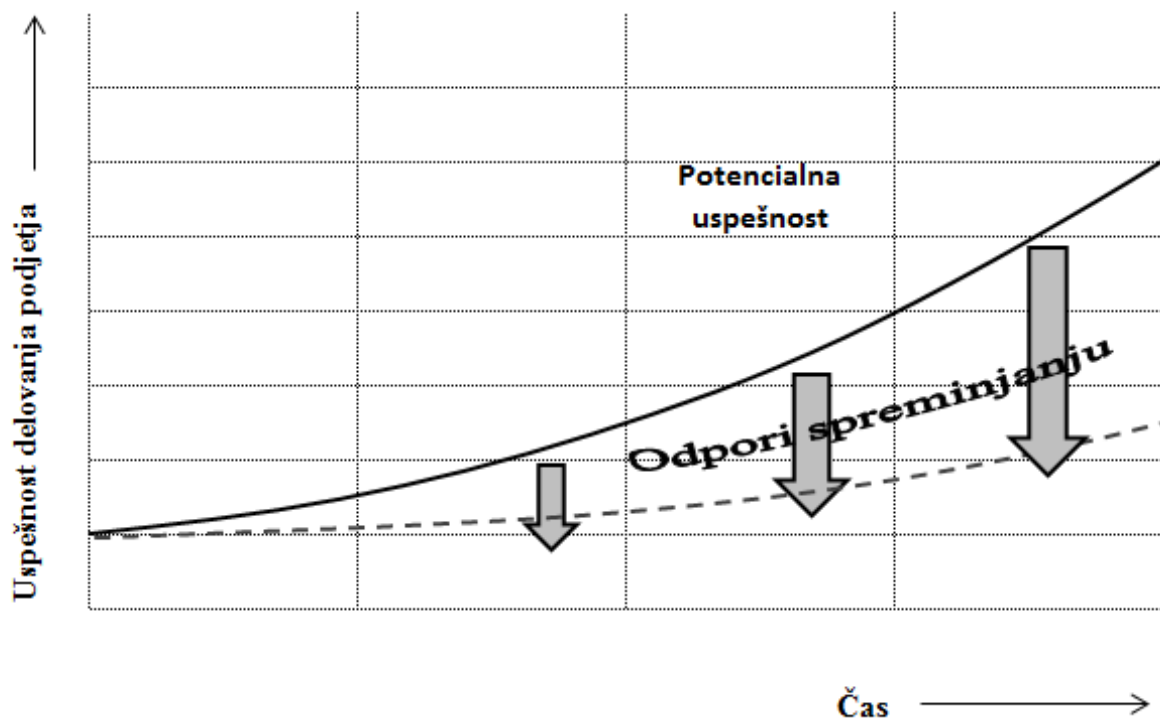
Znanje o individualnih razlikah posameznikov nam pomaga predvidevati, da bodo reakcije posameznikov na spremembe različne. V vsakem primeru pa spremembe prinašajo strah, negotovost in stres, tudi pri tistih, ki s spremembami upravljajo in so jim povsem predani.

2 ODPOR IN PREMOSTITEV ODPORA DO SPREMEMB

Avtorji klasične organizacijske teorije dojemajo odpore kot nezaželene in škodljive za organizacijo. V idealnih pogojih sploh ne bi smeli obstajati. Njihovo dojetje je enostavno, potrebno jih je eliminirati (Rowe & Boise, 1973, str. 151; Milton, Entekin & Stening, 1984, str. 480). Uresničevanje sprememb ne poteka vedno tako, kot bi si management želel. Izkušeni managerji velikokrat sprememb sploh ne predlagajo, saj se bojijo, da jih ne bodo sposobni uspešno izpeljati. Tak pesimizem pa seveda ovira razvoj podjetja (Vizjak v Možina, 1994, str. 870).

Lahko rečemo, da sprememba, ki ne naleti na nikakršen odpor s strani zaposlenih, sploh ni sprememba, ampak nadaljevanje stanja, kakršno ustreza večini zaposlenih. Za uspešnost podjetja v prihodnosti pa so spremembe neizbežne. Podjetje se mora spreminjati, spremembe pa spremljajo različne težave in odpori, kot kaže Slika 6 (Tavčar, 2000, str. 68):

Slika 6: Uspešnost podjetja in odpori



Vir: M. I. Tavčar, *Razsežnosti managementa*, 2000, str. 233.

Managerji se morajo zavedati, da je potrebno sistematično načrtovati in hkrati predvideti možne upore, saj je odpor povsem zakonit odziv zaposlenih (Leigh, 1988, str. 73).

Proces spreminjanja organizacije spremlja tudi soočanje s težavami, ki ovirajo zastavljene spremembe. Vsaka sprememba je povezana z določenim odporom zaposlenih, ki je posledica tveganja, ki ga zaposleni vidijo kot grožnjo. Z odporom se zaposleni skušajo zavarovati pred učinki spremembe. V kolikor se podjetje ni sposobno soočiti in spopasti z odporom, se ves trud za implementacijo spremembe v podjetje lahko izkaže za nepotrebnega. Raziskave dokazujejo, da je ena tretjina do polovica vpeljav sprememb v podjetje neuspešna prav zaradi neobvladovanja odporov (Sharma, 1999, str. 87).

Na uspešnost spreminjanja lahko vpliva več dejavnikov odporov, in sicer viri, oblike in značilnosti odporov, kar je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Viri, oblike in značilnosti odporov

| Viri odporov | Oblike odporov | Značilnosti odporov |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zaprto | Gluhost za slabo vest. Tradicionalne strategije. Odklanjanje nepoznanega, tujega. | Zaprto oslabi ob prožni kulturi, strukturah in sistemih. Odklanjanje tujega ob ukoreninjeni kulturi je zaradi interesov zelo trdoživo. |
| Ukoreninjena kultura | Vrednote, vedenje, spreminjanju nenaklonjene večine. Neprilagodljivost. | Ukoreninjena kultura je trdoživo jedro vseh drugih odporov. |
| Togost | Strukture in sistemi podjetja. Reprodukcijska veriga podjetja. Udeleženci: skopi lastniki, pohlepni sindikati, državna regulativa, konservativni odjemalci in dobavitelji. Starokopitna panoga. | Moč odporov temelji na interesih zaradi vrednot in okoliščin. Neprilagodljiva kultura podpira togost. |
| Nekoristno spreminjanje | Neusklajeno spreminjanje pod pritiski okolja. Neproductivni navzkrižni interesi. | Trdovratno obnašanje nosilcev nekoristnega spreminjanja. Postopno pridobivanje, preusmerjanje. |

Vir: P. Strel, Choosing the right change path, 1992, str. 49–68.

Pri pregledu literature naletimo na različne definicije odpora do sprememb (Sharma, 1999, str. 87). Bridges (1986) opredeljuje odpor kot nepopoln prehod v odzivu na spremembe. Kotter (1995), pravi, da je odpor ovira v organizacijski strukturi. Goldstein (1994) razlaga odpor kot začasno privlačnost k stanju ravnotežja, Maurer (1996) pa navaja, da je odpor zaščita, energija in paradoks. Avtorji večinoma razlagajo odpor v povezavi z negativnim odzivanjem zaposlenih ali z vedenjem, ki ne spodbuja produktivnosti. Leighova definicija odpora do sprememb pa pravi, da je odpor kakršnokoli vedenje, katerega cilj je ohranitev statusa quo, ko se oseba sooči s pritiskom spremembe (Leigh, 1994, str. 69). Odpor do spremembe torej vsebuje kakršnokoli obnašanje zaposlenega, s katerim poskuša diskreditirati, zavlačevati ali preprečiti uvajanje sprememb.

2.1 Narava in vpliv odpora

Strogo gledano z vidika managerjev, je odpor sovražnik sprememb, ki mora biti premagan, da bi bilo uvajanje spremembe uspešno. Odpor do sprememb, gledan s te perspektive, se dobro odrazi v Ansoffovi definiciji odpora, ki pravi, da je odpor smatran kot fenomen, ki vpliva na proces sprememb, odloži ali upočasni začetek, ovira ali zadržuje implementacijo in dviguje stroške

(Ansoff, 1988, str. 207). Kot alternativa tej perspektivi pa se odpor razlaga kot pozitivna sila, ki se uporabi za podporo pri implementaciji spremembe. Glede na to, je odpor kakršnokoli vedenje, ki poskuša obdržati status quo in se vztrajno izogiba spremembi. Odpor ni smatran kot negativni koncept, saj spremembe niso nujno vedno koristne za podjetje. Odpor do sprememb ima torej lahko tudi pozitivne posledice, saj vodstvo znova razmisli o spremembah in njihovih posledicah (Sharma, 1999, str. 88).

Razumevanje odpora je torej kompleksno, je delovanje različnih dejavnikov, kot so (Waddel & Sohal, 1998, str. 543):

- **Racionalni dejavniki:** se pojavljajo, ko se racionalne ocene zaposlenih, ki se nanašajo na učinek spremembe, razlikujejo od ocen managementa in sprožajo dvome zaposlenih (Grusky & Miller, 1970, str. 63; Kotter & Sathe, 1986, str. 352).
- **Neracionalni dejavniki:** se pojavljajo zaradi dovzetnosti in preferenc zaposlenih, ki enostavno želijo, da se ohrani trenutno stanje (Judson, 1996, str. 19; Kaufman, 1971, str. 15; McNurry, 1973, str. 381; Sayles & Straus, 1960, str. 305).
- **Politični dejavniki:** imajo lahko vpliv na odpor skozi favoriziranje (Blau, 1970, str. 135; Ansoff, 1988, str. 212).
- **Managerski dejavniki:** neprimerni ali slabi managerski stili prav tako prispevajo k odporu (Judson, 1996, str. 32; Lawrence, 1954, str. 53).
- **Organizacijski dejavniki:** tudi sistemi, procesi in nepovratni stroški delujejo proti spremembam, saj vztrajno vplivajo na zanesljivost in predvidljivost organizacij (Kaufmann, 1971, str. 23; Tichy, 1983, str. 344; White & Bednar, 1991, str. 509; Zaltman & Duncan, 1977, str. 76).

Odpor sam po sebi ni samo slab. Zaradi množice različnih sil, ki na sistem vplivajo in ga želijo spraviti iz ravnotežja, je potrebna stabilnost sistema. Vnos določene stabilnosti v sistem je pozitivna lastnost odpora. V nasprotnem primeru, če v sistem ne bi vnašali potrebne stabilnosti, bi lahko postal kaotičen, saj bi se spreminjal ob vsakem, še tako majhnem vplivu, ki bi na sistem deloval. Odpor opozarja na to, da je zmotno meniti, da je sprememba dobra že sama po sebi (Albanese, 1973, str. 413; Hultman; 1979, str. 53).

Maurer navaja, da je od polovice do dve tretjini velikih sprememb v podjetju neuspešnih prav zaradi odpora do sprememb (Maurer, 1996, str. 56). Manager mora torej razumeti, da so odpori naravni in da je premagovanje odporov sestavina njegovega dela. Ne sme zavračati niti odporov niti njegovih nosilcev. Vsak odpor ima življenjski cikel (Tavčar, 2000, str. 70):

- **Začetek:** med zaposlenimi so le redki zagovorniki sprememb, za večino je odpor značilen.
- **Uveljavljanje:** ločnice za in proti postajajo vse bolj jasne, v podjetju začne prevladovati boljše razumevanje, spremembe niso več nekaj povsem neznanega.
- **Spopad:** soočanje zagovornikov in nasprotnikov sprememb; značilno je, da zagovorniki pogosto podcenjujejo odpor nasprotnikov.

- **Preostali odpor:** kljub zmagi spreminjanja še vedno obstaja močan odpor, ki lahko zbere nove pristaše in tako uniči na novo nastalo ravnotežje.
- **Konec:** kot so bili na začetku osamljeni zagovorniki sprememb, so na koncu osamljeni pristaši odpora.

2.2 Proces posameznikovega prilagajanja spremembam

Ne le uvajanje sprememb, tudi napovedi uvajanja sprememb sprožijo pri udeležencih (posameznikih, skupinah, podjetjih) različne odzive (Carnall, 1999, str. 211–214). Vsaka sprememba pomeni začetek nečesa novega, nepoznanega. Uvajanje sprememb v organizacijo zahteva novo obnašanje in nov način razmišljanja. Ko management napove spremembe, je prva reakcija zaposlenih šok. Vsaka sprememba postavlja udeležence v nov položaj, ki pri posameznikih povzroča strah, negotovost in stres.

S sprejetjem dejstva, da je odpor naraven odziv v procesu sprememb, je bistveno razumeti osebnosti posameznika in njegove interakcije z okoljem in s tem upoštevati tako kognitivne kot tudi čustvene elemente, ki se lahko vključujejo v proces.

Zaposleni se lahko odzivajo na različne načine. Lahko so jezni, lahko se s prenovo sprijaznijo ali pa jo zanikajo. V kolikšni meri sprememba vpliva na odnos udeležencev do sprememb, je odvisno od različnih dejavnikov, kar prikazuje Slika 7. McGrimmon (1997, str. 11–13) izpostavlja razmerje med vloženo energijo, ki so jo zaposleni investirali v oblikovanje obstoječega stanja, in velikostjo spremembe glede na obstoječe stanje.

Slika 7: Odzivi zaposlenih glede na vloženo energijo v obstoječe stanje in velikostjo spremembe

| | | | |
|----------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Velikost spremembe glede na obstoječe stanje | Velika | B Velike spremembe nimajo velikega vpliva. | D Sprememba je občutena kot velika grožnja. |
| | Majhna | A Zaposleni spremembe ne občutijo. | C Celo majhne spremembe imajo velik vpliv na zaposlene. |
| | | Majhna | Velika |
| | | Vložena energija v obstoječe stanje | |

Vir: M. McCrimmon, *The Change Master*, 1997, str. 12.

V primeru majhnih sprememb in malo vložene energije v staro stanje udeleženci spremembe sploh ne občutijo, zato odpori ne nastopijo (Slika 7, kvadrant A). V kolikor udeleženci niso vezani na staro stanje in je tudi obseg energije, vložene v staro stanje, majhen, je odnos do sprememb pozitiven in ne pride do večjih odporov tudi v primeru velikih sprememb, nekaterim udeležencem sprememba celo predstavlja izziv (Slika 7, kvadrant B). Če pa je bilo v oblikovanje obstoječega stanja vloženo veliko energije, postane sprememba grožnja in se pojavijo odpori. V tem primeru imajo lahko tudi majhne spremembe (Slika 7, kvadrant C) velik vpliv na udeležence z visoko ravno vložene energije v obstoječe stanje. Na odpore zaposlenih pa najbolj vplivajo velike spremembe, kjer je razlika med obstoječim in prihodnjim stanjem zelo velika, hkrati pa je bilo v oblikovanje obstoječega stanja vloženo veliko energije (Slika 7, kvadrant D).

Če so elementi obnašanja, ki jih povzroči odpor, analizirani, zagotavljajo informacije o motivaciji udeležencev, te pa pomagajo vodjem določiti njihov odziv in težave, ki bi jih lahko povzročali. O'Connor je izdelal matriko, ki razvršča odpore na naslednje dimenzije (Sharma, 1999, str. 95):

- **Očitno proti prikrito:** odpor v prikriti obliki se pojavlja kot prikrit ali nedoločen, s pomanjkanjem podpore za spremembe, tak odpor pa se zlahka izogne zaznavanju. V očitni obliki pa se pojavlja kot odprto izražanje, ki je podprto z razlogi nestrinjanja. Skratka, lažje je obvladovati očitni odpor kot prikritega.
- **Zavedno proti nezavedno:** s to dimenzijo je opredeljena motivacija za odpor. V kolikor je odpor nezavedno motiviran, se udeleženci ne zavedajo, da njihovo obnašanje ogroža vpeljavo sprememb. Take vrste odpor je rezultat preteklih delovnih rutin, ki temeljijo na napačnih informacijah, slabem usposabljanju ali zakoreninjenih navadah. Nezaveden odpor je težko prepoznati, medtem ko zavednemu motivu za odpor pogosto sledi razmislek o spremembi, zato se ga lahko lotimo z ustrezno komunikacijo, saj bi ignoriranje vodilo samo k še naraslemu odporu.

Na osnovi teh dimenzij je O'Connor izdelal dvojno matriko. Matriko tvorijo kvadranti, ki kategorizirajo štiri skrajnosti vedenja v povezavi s štirimi lahko prepoznavnimi vrstami odpora: prikrito in zavedno, prikrito in nezavedno, očitno in nezavedno ter očitno in zavedno (Sharma, 1999, str. 97).

Prikrit in zaveden: saboter. Tovrstni odpor hkrati spodkopava spremembe, istočasno pa jih podpira. Udeleženci lahko verbalno spremembe podpirajo, vendar ne naredijo ničesar, tako da iniciativa izgine, s tem pa nastanejo minimalne motnje in nelagodje. Ta skupina vsebuje tudi udeležence, ki nameravajo sabotirati načrt za spremembe zaradi osebnih pridobitev. Tovrstni odpor je pogost v okoljih z močno tekmovalnostjo.

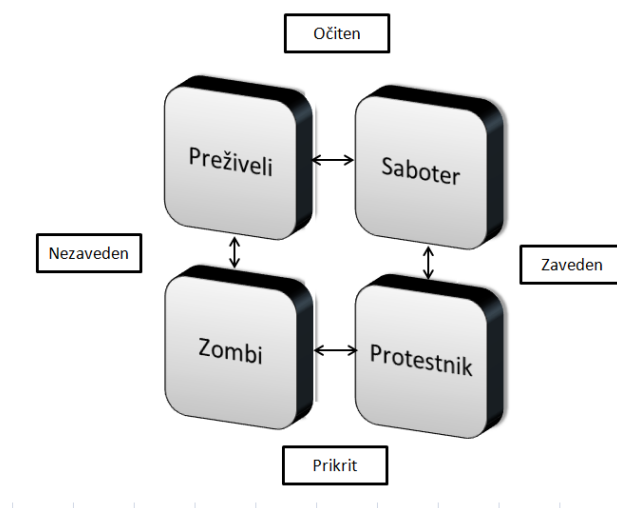
Prikrit in nezaveden: preživeli. Udeleženci, ki spadajo v to kategorijo, ne razumejo posledic svojega obnašanja in se ne zavedajo, da ogrožajo pobudo za spremembe. Tovrstni odpor večkrat

ostane neodkrit, udeleženci pa mislijo, da dobro opravljajo svoje delo. Ker pa je večino časa njihov trud zaman, občutijo odrinjenost, presenečenje in razočaranje.

Očiten in nezaveden: zombi. Ta skupina je ekstremen primer preživelih, saj se zaradi visoke stopnje navajenosti, da deluje na določen način, ne more spremeniti. Čeprav se verbalno strinja s predpisano vlogo v spremembah, nima niti volje niti sposobnosti delovanja v skladu s spremembami in se postopoma vrača nazaj na prejšnje vzorce obnašanja. Brez nenehnega opominjanja svojega vedenja ne obravnavajo kot odpor, ampak se še naprej izogibajo spremembam.

Očiten in zaveden: protestnik. Ta skupina s svojimi zavrnitvami sprememb verjame sebi, da deluje v dobro podjetja, in kritizira vsako napako, ki so jo prinesle spremembe. Njihov odpor je odkrit, svoja mnenja izražajo jasno in razumno, zato ga je lahko zaznati in identificirati.

Slika 8: Štiri skrajnosti odpora, ki tvorijo kvadrante odpora



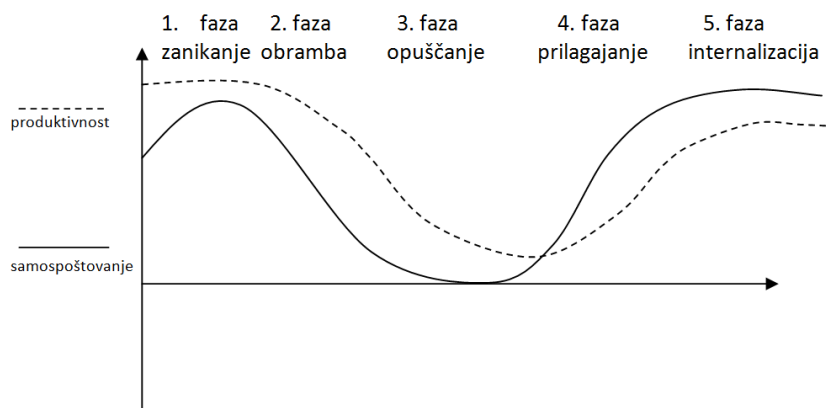
Vir: R. R. Sharma, *Change management concepts and applications*, 1999, str. 97; povzeto po A. C. O'Connor, *The Handbook for Organizational Change*, 1993.

Tovrstna matrika lahko koristi managerjem, da si organizirajo informacije o odporu in se odločijo, kako bodo na odpore odreagirali. Odpor zombijev in preživelih se lahko premesti z izobraževanjem o njihovi nezavedni naravi odpora, tako da bodo lahko zavzeli svoje dejansko stališče do sprememb. Zavedno vedenje pa je lahko obvladano z odprto komunikacijo o spremembah in odporu (Sharma, 1999, str. 98).

Spremembe, ki imajo na zaposlene in njihovo delo velik vpliv, bodo imele velik vpliv tudi na njihovo samospoštovanje, le-to pa bo vplivalo na produktivnost. Carnall (1995, str. 144) predlaga, da naj bi bila glavna sila, ki vpliva na delovni učinek, prav prenova samospoštovanja zaposlenih, kar je prikazano z modelom na Sliki 9. Avtor navaja, da gre posameznik v procesu

prilagajanja spremembam skozi faze zanikanja, obrambe, opuščanja, prilagajanja in internalizacije.

Slika 9: Proces posameznikovega prilagajanja spremembam



Vir: C. A. Carnall, *Managing change in organisations*, 1995, str. 144.

Zanikanje. Prvi odziv je zavračanje potrebe po spremembi. Zaposleni, soočeni z možnostjo spremembe, pogosto najdejo vrednost v obstoječih okoliščinah, četudi pred napovedjo sprememb niso bili zadovoljni z obstoječim stanjem. To protislovje je najbolj vidno v primeru nenadnih in dramatičnih sprememb, kjer pogosto nastopi ohromelost. Če pa so spremembe planirane vnaprej ter niso povsem nove in so priložnosti za zaposlene vidne, potem ohromelost, ki je značilna za to fazo, ni tako intenzivna.

Nagnjenost k zanikanju primernosti novih idej je, vsaj uvodoma, splošna reakcija. Zaposleni poudarjajo prednosti obstoječega načina dela, zunanja grožnja lahko vodi do večje povezanosti skupine, to pa do zvišanja samospoštovanja. Pojavi se občutek evforičnosti oziroma neupravičenega optimizma. Produktivnost pa ostane nespremenjena kljub povišanemu samospoštovanju, saj jo pogovori o neizbežni spremembi ali obstoječi sistemi (na primer plačilni) zadržujejo na isti ravni.

V primeru, da pa je sprememba dramatična, neobičajna in travmatična (na primer sprememba delovnega mesta, odpuščanje), se v tej stopnji pojavi takojšen padec produktivnosti. Eden od načinov obvladovanja te faze je minimiziranje direktnih vplivov sprememb, kar da zaposlenim čas, da se soočijo z novo realnostjo (Carnall, 1995, str. 144).

Obramba. Ko predhodni pogovori o spremembah vodijo do konkretnih planov in programov sprememb, zaposlenim postane jasno, da bo do sprememb dejansko prišlo in da bodo vplivale tudi nanje. Udeleženci lahko postanejo depresivni in frustrirani, saj se težko odločijo, kako se spopasti s spremembami. Ta stopnja je pogosto označena z defenzivnim obnašanjem, ker skušajo zaposleni zaščititi obstoječe stanje, torej svoje delo, svoj teritorij, obstoječo kulturo in strukturo

podjetja. Posledica takega defenzivnega obnašanja je ustvarjanje časa in prostora, ki dajeta ljudem dovolj možnosti, da se sprijaznijo s spremembami (Carnall, 1995, str. 145).

Opuščanje. V predhodnih dveh fazah je bil poudarek na preteklosti. Na tej stopnji pa se udeleženci nehajo oklepati preteklosti oziroma obstoječega stanja in usmerjajo poglede v prihodnost, možno je celo porajanje optimističnih občutkov. Zaposleni se s spremembo identificirajo ter začnejo o spremembi govoriti odprto in konstruktivno. Lahko začnejo reševati probleme, prevzamejo pobudo in celo demonstrirajo vodenje, kar pa pozitivno vpliva na samospoštovanje.

Stopnja opuščanja temelji na procesu percepcije. Udeleženci začnejo spoznavati spremembo kot neizogibno in/ali nujno, postane jim jasna. Na površje pride pogum zaposlenih, da prevzamejo tveganje soočanja z novo realnostjo in tako znova vzpostavljajo svojo identiteto, za katero so mislili, da jo prihajajoča sprememba ogroža. Z novonastalo situacijo pa narašča tudi samospoštovanje (Carnall, 1995, str. 146).

Prilagajanje. Ta faza pripelje do vzajemnega prilagajanja, saj novi postopki, sistemi, organizacija in oprema le redko delujejo učinkovito že na začetku. Posamezniki začnejo preizkušati sebe, nova vedenja in nove situacije, delo po drugačnih standardih, v skladu s spremembami. Skozi to se posamezniki učijo in prilagajajo. Prepoznajo se tehnični in operativni problemi, ki bodo rešeni s prilagoditvami, opazen je napredek. Prisotna je velika količina energije. Proces poskusov in napak ter počasna rast produktivnosti sta pogosto izvor frustracije, ki se lahko kaže kot jeza. Vendar to ni odpor do sprememb, ampak naravna posledica procesa, ko se vzpostavlja nov način dela.

V tej fazi morajo managerji nuditi podporo in izobraževanje iz ozadja in tako omogočiti zaposlenim, ki so neposredno vpleteni v proces, da ga vzpostavijo. Na ta način bodo zaposleni pridobili potrebne spretnosti, razumevanje in povezanost, ki so potrebni, da bo sistem deloval učinkovito na dolgi rok (Carnall, 1995, str. 147).

Ponotranjenje – internalizacija. Na tej, zadnji stopnji so udeleženci sprememb vzpostavili nov sistem, proces in organizacijo, razmerja med zaposlenimi in procesi so bila preizkušena, popravljena in sprejeta, vse skupaj pa je bilo vključeno v novo delovno situacijo. Novi načini dela, odnosi in vloge so sprejeti in obravnavani kot normalno stanje. Vse to pa vodi do ponovne vzpostavitve samospoštovanja in obnove produktivnosti. Največkrat je povod spremembe želja po dvigu produktivnosti, vendar je kljub temu prvi vpliv spremembe prav padec produktivnosti. V sami implementaciji spremembe se odmik med dejansko in načrtovano produktivnostjo povečuje, zato managerji še bolj intenzivno pospešujejo uvedbo spremembe, kar pa lahko povzroči še večji padec produktivnosti.

Produktivnost pa je odvisna od samospoštovanja posameznika, ki niha skozi posamezne faze prilagajanja spremembam. Ko se planirana sprememba začne izvajati, se lahko najprej pojavi

vznemirjenost in izboljšanje samospoštovanja. V procesu izvajanja spremembe pa se negotovost povečuje, kar zmanjšuje samospoštovanje na nivoju posameznika in skupine. V procesu spreminjanja je torej potrebno nameniti posebno pozornost ponovnemu pridobivanju samospoštovanja zaposlenih.

2.3 Oblike in vrste odporov

Pri pojavljanju odporov je potrebno ločiti med znaki odporov in vzroki, ki za temi znaki stojijo (Bovey & Hede, 2001, str. 534). Poleg samega zaznavanja odporov je pomembno tudi, kako se ti odpori izražajo (O'Connor, 1993, str. 116–119).

Odpori so lahko **prikriti**, tako da je pomanjkanje podpore spremembam prikrito. Če pa nasprotniki sprememb **odkriti** izražajo odpore in podajajo razloge nestrinjanja s spremembami, je obvladovanje odporov veliko lažje. Čeprav odkrito nasprotovanje vodi do razpravljanja in včasih sporov, ga je lažje obvladovati kot prikrito, saj omogoča identifikacijo razlogov in njihovo obvladovanje.

Zaveden oziroma **nezaveden** odpor sta naslednji nasprotji obnašanja udeležencev v spremembah, ki se motiva za upor lahko zavedajo ali pa tudi ne. V kolikor je odpor nezaveden, se udeleženci ne zavedajo, da njihovo obnašanje ovira uvajanje spremembe. Njihovi odzivi so posledica slabih informacij, neustreznega izobraževanja in usposabljanja. Za odpravo nezavednih odporov je izredno pomembno ustrezno komuniciranje, da se nasprotniki sprememb odporov zavejo. Prav tako zahtevno je tudi obvladovanje zavednih odporov, ker nasprotniki zavzamejo svoj položaj po preučitvi sprememb.

Odpori pa so lahko pasivni ali aktivni v razmerju do verbalnih in neverbalnih odporov. Nadaljnja razčlenitev vodi do opredeljevanja odporov, katerih razvrstitev glede na naravnost in obliko je sledeča:

- **Pasiven verbalen odpor**, izražen kot izmikanje, se odraža v obliki molka, podcenjevanja, praznega govorjenja, smešenja in praznih razprav.
- **Aktiven verbalen odpor**, izražen z ugovarjanjem, ima značilnosti protidokazovanja, očitkov, groženj in polemik.
- **Pasiven neverbalen odpor**, izražen v obliki brezvoljnosti, se odraža kot nepazljivost, utrujenost, odmaknjenost in odsotnost.
- **Aktiven neverbalen odpor**, izražen kot vznemirjenje, povzroča predvsem nemir, prepire, govornice in spletke.

V literaturi obstajajo različne delitve odporov, ki jih bom predstavila v nadaljevanju.

Tavčarjeva delitev odpora do sprememb. Tavčar (2000, str. 69–70) odpore razvršča v tri pomembnejše skupine glede na njihove pobudnike: odpori managerjev, odpori posameznikov in odpori skupin.

Odpor managerjev je prvi, ki ga moramo razumeti, saj je management odgovoren za prepoznavanje odporov. Odpor do sprememb v tej skupini temelji na ponosu in dosežkih iz preteklosti, ki managerjem dajejo zaverovanost vase in lagodnost nadaljnjega delovanja. Spremembe bi v tem primeru zahtevale prelomno odločitev. Eden od razlogov odpora je uradniški način miselnosti managerjev, ki zagovarja pristojnosti, pravila in varnost, drugi razlog pa je oportunitizem in podložništvo ter s tem omogočanje lastnega presojanja in videnja prihodnosti.

Odpori posameznikov se lahko izražajo kot ogrožanje koristi in ugodnosti, ki so jih ti posamezniki pridobili do trenutka uvajanja sprememb. Temu sledi oprijemanje navad, ki nastajajo zaradi lažjega, rutinskega obvladovanja nalog, in bi jih novonastale spremembe postopoma izkoreninile. Sprememba in s tem razlog za odpor je lahko v ogrožanju varnosti kot temeljni potrebi posameznika. To se kaže tudi kot strah pred neznanim, ki bi ga prinesla sprememba. Tveganje posameznikov je v tem primeru večje od morebitnih pozitivnih strani sprememb, zato se zaradi nezaupanja spremembi uprejo. K temu prispeva tudi različno razumevanje sprememb posameznikov, ki si glede na navade iz preteklosti na svoj način predstavljajo prihodnost.

Odpori skupin izhajajo iz dejstva, da je naravnost sodelavcev v podjetju usklajena in se pri poskusih spreminjanja narave organizacije sprevrže v odpor in togost celotne skupine zaposlenih, ki ostajajo na prvotni naravnosti. V primeru posameznih sprememb nekaterih področij v organizaciji se zaradi notranje soodvisnosti te odražajo tudi v drugih skupinah organizacije. Če so izven njenih interesov, se uprejo. Prav tako je pomembno upoštevati tako razmerja moči in vplivov v okviru organizacije, kakor tudi razporejanje materialnih in nematerialnih sredstev. Z uvedbo sprememb je ogroženo tudi to razmerje in razporejanje sredstev, kar spodbuja odpore tako ogroženih skupin.

Rozmanova delitev odpora do sprememb. Tudi Rozman (2000a, str. 122–123) opredeljuje tri ravni odporov: na ravni celotnega podjetja, na ravni posameznega oddelka, na ravni posameznika.

Na ravni **celotnega podjetja** se odpori manifestirajo kot:

- Boj za moč in oblast. Sprememba navadno pomeni, da posamezni del podjetja pridobi na moči, drugi deli pa jo izgubijo. Najmočnejši v podjetju lahko preprečijo, da podjetje spremembe uvede. Lahko pride do konfliktov med dvema ravnema, kar je ovira za spremembo.

- Konflikti med poslovnimi funkcijami. Gre predvsem za nasprotovanje med cilji posameznih poslovnih funkcij.
- Mehanistična organizacijska struktura. Le-ta sicer povečuje učinkovitost, a hkrati zmanjšuje prizadevanja za spremembe, ki so nezaželene. Od ljudi, ki delajo v taki strukturi, se pričakuje, da bodo ravnali po vnaprej določenih korakih in da ne bodo razvijali zmožnosti prilagajanja obnašanja spreminjajočim se pogojem.
- Vpliv kulture: Vrednote in norme je zelo težko spreminjati. Včasih so tako močne, da se poslovanje kljub močnim vplivom okolja ne more spremeniti.

Na ravni **posameznega oddelka** se odpori izražajo kot:

- Norme in kultura oddelkov.
- Prevelika povezanost in pripadnost članov v skupini.
- Neupoštevanje negativnih informacij zaradi bojazni pred razpadom.
- Skupinsko razmišljanje.

Na ravni **posameznika** pa se odpori prepoznajo kot:

- Gledanje na spremembe individualno in kratkoročno.
- Navade in prepričanja.
- Strah pred izgubo delovnega mesta.
- Negotovost in nezaupanje glede prihodnosti.

Robbinsova delitev odpora. Robbins (1998, str. 642–643) oblike odpora loči glede na tri razsežnosti:

- Prva je **razsežnost časa**, kjer je lahko oblika odpora takojšnja ali odložena, kaže pa se v obliki jasnega in takojšnjega nasprotovanja. Odpor, ki se ne pojavi takoj ali deluje prikrito, se kaže v obliki zmanjšane zvestobe, znižane motivacije, povečanja napak, bolniške odsotnosti in ga je za razliko od takojšnjega odpora težje odkriti.
- Drugo **razsežnost** določa **javnost nasprotovanja**, ki je lahko javna ali prikrita, pri čemer pa je obvladovanje javnih nasprotovanj precej lažje od prikritih.
- Tretjo **razsežnost** predstavlja **raven**, na kateri se odpor pojavlja:
 - Raven **posameznika**, ki se lahko upira spremembi zaradi negotovosti, ogroženih koristi, ogrožene varnosti, selektivnega sprejemanja informacij iz okolja, spremembe navad, strahu pred neznanim, ekonomskih dejavnikov.
 - Raven **skupin ali enot podjetja**, kjer so odpori lahko posledica notranje soodvisnosti, ogroženih obstoječih razmerij moči, ogroženosti obstoječe razporeditve resursov, strokovne ogroženosti, vztrajnosti sistema¹, struktur ali skupin², toge ali zakoreninjene kulture.

¹ Privajanje določenemu delovanju, ki je sestavljen iz opisov del, pravil in iz tega izhajajočih procesov.

Newstromova in Davisova delitev odpora. Newstrom in Davis (1993, str. 277–279) delita odpor na logični, psihološki in družbeni, ki dajejo v kombinaciji popolno vedenje pri izvajanju sprememb.

- **Logični odpor** temelji na nestrinjanju z dejstvi, racionalnim sklepanjem, logiko in znanostjo. Pojavi se zaradi:
 - potrebe po času, potrebnem za prilagoditev;
 - dodatnega napora, zahtevanega za prilagoditev in ponovno učenje, povezano z novimi delovnimi zadolžitvami;
 - možnosti manj zaželenih pogojev dela;
 - omejenosti razpoložljivih sredstev, torej dejanskih kratkoročnih stroškov spremembe, ki jih nosijo zaposleni, čeprav je sprememba na dolgi rok koristna;
 - vprašljivosti tehnične izvedljivosti spremembe.
- **Psihološki odpor** temelji na vedenju posameznika in občutenju spremembe na čustvih. Glavni vzroki za psihološki odpor so:
 - strah pred neznanim, negotovost;
 - nizka toleranca do sprememb;
 - nezaupanje v management;
 - pomanjkanje zaupanja v druge;
 - potreba po varnosti, želja po statusu quo zaradi občutka ogrožanja varnosti in samospoštovanja;
 - napačno razumevanje spremembe in njenih posledic.
- **Družbeni odpor** pa nastane zaradi dojemanja spremembe kot grožnje skupinskim interesom, normam in vrednotam. Viri družbenega odpora so:
 - politične koalicije;
 - vrednote in navade nasprotujočih skupin³;
 - krajeven, ozek pogled;
 - pridobljeni interesi;
 - želja po ohranitvi obstoječih prijateljstev.

Leightova delitev odpora. Leigh (1994, str. 70–71) deli odpore na kulturne, družbene, organizacijske in psihične:

- **Kulturni odpor** se pojavi, ko so prizadete vrednote organizacije, po katerih se udeleženci v spremembah ravnaajo, in jim lahko predstavlja tudi ohranitev dostojanstva.
- **Družbeni odpor** se formira, če sprememba ogrozi razmerja med ljudmi, skupinsko solidarnost in povezanost, ki si jo skupina prizadeva obdržati.

² Odnos med skupino in posamezniki v njej; uklonitev hotenj posameznika, ki so različna od hotenj večine v skupini, kar se lahko neposredno poveže z nastankom konflikta v skupini.

³ Na primer delovnih sindikatov.

- **Organizacijski odpor** se pojavi, ko sprememba vpliva na formalno ureditev podjetja, konkretno pri reorganizaciji podjetja, ali ko sprememba vpliva na hierarhijo odločanja in statusne razlike, saj tovrstne spremembe prerazporedijo moč posameznikov in oddelkov v podjetju. Organizacijski odpor se pojavi predvsem pri udeležencih, ki bodo moč izgubili ali pa so prepričani, da bo sprememba vplivala na zmanjšanje moči.
- **Psihični odpor** zajema posameznikovo zaznavo spremembe, ki jo dojema kot škodljivo in nekoristno, kar vodi do odpora.

2.4 Vzroki odpora

Odpori proti spremembam pogosto izvirajo iz nesposobnosti ali nepripravljenosti udeležencev sprejeti spremembe, zato jim nasprotujejo in želijo zadržati obstoječe stanje (Buchanan & Huczynski, 1997, str. 467; Zaltman & Duncan, 1977, str. 63).

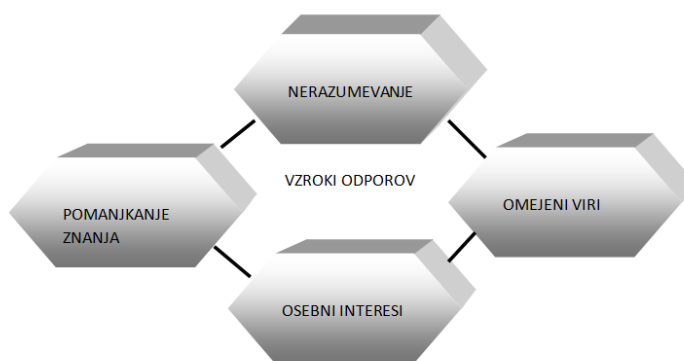
Vzroki odpora do sprememb so v literaturi različno obravnavani in klasificirani. Paul Lawrence je leta 1969 v svojem članku, ki govori o tem, kako se spopasti z odpori, opredelil, da ima sprememba dva aspekta, tehničnega in socialnega. Tehnični vidik spremembe sestoji iz prilagajanja fizičnim rutinam na delovnem mestu, socialni vidik pa iz načina, kako bo sprememba vplivala na razmišljanje, odnose in organizacijo (Sharma, 1999, str. 89).

Mabin je vzroke odporov opredelil na način, da jih povzročajo trije različni dejavniki (Sharma, 1999, str. 92):

- **Individualni dejavniki:** ti vključujejo osebne dejavnike, kot so visoka potreba po kontroli, procesna kontrola, potreba po dosežkih, in obnašanje, ki temelji na prejšnjih izkušnjah pri spremembah.
- **Skupinski dejavniki:** ti vključujejo dejavnike, povezane s skupinsko kohezivnostjo, socialnimi normami in sodelovanjem pri odločitvah.
- **Organizacijski dejavniki:** ti vključujejo nevarnosti, ki jih predstavlja neznanost, izzivi sedanjega stanja in posledična obremenjenost.

Za obvladovanje odporov je potrebno poznati njihovo intenzivnost in moč, predvsem pa raziskati vzroke njihovega nastajanja. Ti so lahko osebni ali skupinski v povezavi z različnimi interesi v podjetju. Vizjak (1994, str. 876–877) navaja, da se odpori spremembam kažejo v štirih ključnih oblikah, to so nerazumevanje, pomanjkanje znanja, omejeni viri in osebni interesi, kar je prikazano v Sliki 10.

Slika 10: Vzroki odporov do sprememb



Vir: A. Vizjak v S. Možina, *Management*, 1994, str. 876.

Nerazumevanje je skoraj vedno rezultat pomanjkljive informacijske politike managementa in pomanjkljivega zaupanja v podjetje. Ljudje, ki niso informirani o delu ali niso člani kakršnihkoli timov, se odzivajo na govorice, ki lahko škodijo podjetju. Če bi se zaposleni zavedali potrebnosti sprememb za ohranitev uspešnosti organizacije in njihovih posledic, bi bilo odporov manj.

Drugi vzrok za odpore je **pomanjkanje znanja**, saj neusposobljenost in neobveščenost zaposlenih o projektnih ciljeh povzroči njihovo nerazumevanje. Razlog, da se zaposleni upirajo spremembam, pa je lahko tudi v tem, da ne zaupajo svojim sposobnostim in niso prepričani, da bodo spremembe lahko izvedli. Naslednji vzrok za odpore so omejeni viri. Za uspešno uvajanje sprememb je potreben povečan obseg dela zaposlenih, dodatno zaposlovanje in zagotavljanje dodatnih sredstev. Zadnji vzrok odporov do sprememb pa so **osebni interesi posameznikov**, ki si na svojih delovnih mestih pridobijo določene ugodnosti, ki bi bile ob uvedbi sprememb lahko ukinjene (Vizjak, 1994, str. 876–877).

Vzroke za odpor najdemo tako pri posameznikih kot tudi pri skupinah ali delih podjetja. Odpori skupin ali delov podjetja so lahko (Robins, 1991, str. 642–644):

- **Vztrajnost struktur:** podjetje sprejema zaposlene, ki so v skladu z njegovo naravnostjo. Če manager poskuša spremeniti naravnost podjetja, bo ostala naravnost zaposlenih takšna, kakršna je bila v preteklosti. V tem primeru sta izid sprememb togost in odpor.
- **Notranja soodvisnost:** spremembe v enem delu podjetja lahko vplivajo tudi na druge dele podjetja. Če so te v nasprotju s stališči zaposlenih, se le-ti uprejo.
- **Vztrajnost skupin:** zaposleni se povezujejo v skupine, te pa terjajo od njih skladno vedenje, zato je tudi vedenje skupin bolj togo od vedenja posameznika.
- **Ogrožena ekspertiza:** zaradi sprememb lahko izgubijo veljavnost dosedanje znanje in izkušnje, zato se skupine, ki bi s tem največ izgubile, uprejo.

- **Ogrožena ustaljena razmerja moči:** podjetje predstavlja stabilen sistem moči in vplivov posameznikov, skupin in delov podjetja, spremembe pa ta ustaljena razmerja razbijejo, zato pride do odporov.
- **Ogrožena ustaljena razporejenost virov:** ker si skupine v dolgotrajnih prizadevanjih pridobijo določene deleže sredstev, se upirajo nepreračunljivim spremembam.

Dess in Picken (2000, str. 29) sta vzroke za odpore na spremembe v podjetjih združila v naslednje skupine:

- **Strukturne ovire.** Opredeljena organizacijska struktura, predvsem birokratska, z velikim številom ravni, težavne zahteve po dokumentaciji ter stroga pravila in postopki so velikokrat velik razlog, da se podjetje ne odloči za uvedbo spremembe.
- **Vedenjske ovire.** Posamezniki velikokrat ocenjujejo določene aktivnosti pristransko oziroma z omejene perspektive. Na takšna stališča lahko vplivajo njihova izobrazba, usposobljenost in delovne izkušnje.
- **Politične ovire.** Te imajo izvor v razporejenosti moči znotraj podjetja in se odražajo v različnih oblikah, na primer olepševanje obstoječega položaja, nepripravljenost deliti informacije, konflikti pri razdeljevanju sredstev, spori med organizacijskimi enotami.
- **Časovne omejitve.** Udejanjanje sprememb zahteva čas in napor zaposlenih, kar pa je pogosto zelo obremenjujoče zaradi operativnih problemov, s katerimi se spopada podjetje, in vpliva na zanemarjanje uresničevanja pomembnejših odločitev.
- **Prizadevanja managementa za ohranitev obstoječega stanja.** Nemalokrat vodilni prikazujejo obstoječi položaj podjetja kot najboljšega ter nadaljujejo s sprejemanjem slabih odločitev kljub slabim rezultatom. Z uvajanjem sprememb pa bi priznali napačne odločitve in poraz ter s tem ogrozili svojo nadaljnjo kariero.

Srića (1997, str. 120) navaja sledeče vzroke za odpor proti spremembam:

- **Navajenost na staro stanje,** ki je običajno glavni razlog za odpore, saj spremembe rušijo red in vnašajo nemir v obstoječe stanje, sprememba stanja pa zahteva spremembo navad. Večji je vpliv sprememb in bolj, kot je nejasna prihodnost, večji so odpori.
- **Interes za ohranitev obstoječega stanja.** S spremembo lahko pride do izgube ugleda, vpliva, moči, saj spremembe običajno prinesejo s seboj prerazporeditev moči in vpliva.
- **Strah pred neznanim.** Spremembe prinašajo negotovost, tveganje in možnost neuspeha, kar povzroča strah in odpor, ker udeležencev običajno ni strah same spremembe, ampak njenih posledic. Če zaposleni ne vedo, kakšno bo dejansko stanje po spremembi, ki ga dejansko včasih niti ni možno predvideti, vztrajajo na tem, da je obstoječe stanje boljše.
- **Odpor proti dodatnemu delu.** Uvedba spremembe običajno zahteva dodatno delo, zato so odpori do sprememb največji tam, kjer so potrebni največji dodatni naporji za izvedbo spremembe. Največkrat se del dela opravlja še na obstoječ način, s katerim so zaposleni že lahko preobremenjeni, v spremembi pa vidijo še dodatno delo, ki ga bodo morali opravljati.

Največja težava pa se pojavi takrat, kadar za uvajanje spremembe ni prisotna ustrezna motivacija.

- **Zaščita preteklega dela in neznanje.** Sprememba navadno spremeni obstoječe postopke, tehnologijo, veščine in znanja, s tem pa preteklo delo in izkušnje izgubijo vrednost. Prav zaščita preteklega dela predstavlja oviro za tiste udeležence v spremembah, ki so vložili veliko dela v obstoječe znanje. Ne gre torej le za izgubo vrednosti preteklega dela, sprememba namreč zahteva tudi pridobivanje novih znanj. Zaradi hitrih sprememb izgubljajo pomen tudi izkušnje, prednost imajo zaposleni, ki so sposobni potrebna znanja čim hitreje pridobivati.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 172–173) pa opredeljujejo naslednje razloge za nasprotovanje spremembam:

- **Lasten interes.** Strah zaposlenih pred izgubo ugodnosti je najverjetneje največja ovira za uspešno izvajanje sprememb. Pri vsaki spremembi se v podjetju oblikujejo tri skupine ljudi: tisti, ki jih bo sprememba osebno prizadela, tisti, ki jih ne bo, in tisti, ki jim bo sprememba osebno koristila. Vsaka skupina je drugačna in z vsako je potrebno ravnati čim bolj pozorno in hkrati odločno. Tako nasprotniki kot zagovorniki sprememb skušajo vplivati na skupino neopredeljenih in njene pripadnike prepričati v svoj prav.
- **Oklepanje starih rutin.** Rutine in navade v podjetju omogočajo posameznikom razmeroma uspešno izvajanje nalog brez pretiranega truda in razmišljanja. Spremembe navadno ogrožajo ustaljene navade in silijo ljudi k premisleku ter opustitvi starih vedenjskih vzorcev. V času njihovega uvajanja, ko se ljudje učijo novih načinov obnašanja, delovanja ali razmišljanja, nujno prihaja do nesporazumov, napak in upada produktivnosti, kar samo še poveča nezadovoljstvo in strah zaposlenih.
- **Pomanjkanje razumevanja ali zaupanja.** Zaposleni pogosto ne razumejo namena spremembe. Včasih ne verjamejo v obljubljene učinke ali sumijo, da se v ozadju skrivajo kakšni drugi interesi. Včasih pa enostavno ne zaupajo vodji, ki naj bi izvajal spremembo, ker na spremembo lahko gledajo z enakimi očmi kot na tistega, ki jo uvaja.
- **Negotovost in strah pred neuspehom.** Negotovost se pojavi, če primanjkuje informacij o prihodnjih dogodkih. Pomeni strah pred neznanim. Zaposleni ne vedo, kako bo sprememba vplivala na njihovo delo ali položaj v podjetju, skrbi pa jih tudi, če bodo kos novim organizacijskim zahtevam. Lažje jim je torej živeti s starimi problemi kot z novimi rešitvami.
- **Različni pogledi na učinek sprememb.** Učinki novih strategij, idej ali organizacijskih prijemov so v poslovnem svetu vse prej kot jasni ali nedvoumni. Zato nastaja več pogledov na končni učinek predlaganih sprememb. Kritiki dvomijo o učinkovitosti ali optimalnosti predlaganih strategij in opozarjajo na njihove pomanjkljivosti. Čeprav je kritika izjemnega pomena pri nastanku nove strategije, lahko kritiki ustvarijo negativno ozračje in slabo vplivajo na njihovo izvajanje.

Robins (1991, str. 640–642) loči naslednje vzroke za odpor:

- **Ogrožene koristi:** sprememba lahko zaposlenim odvzame ali razvrednoti dosedanje prednosti in ugodnosti, ki so si jih pridobili in zaslužili.
- **Sprememba navad:** zaposleni se oklepajo navad, rutinskih odločitev, ki so preizkušene, saj kompleksnost okolja narekuje nenehno odločanje, ki pa je lahko naporno in tvegano.
- **Ogrožena varnost:** vsaka sprememba, pa naj bo še tako majhna, prinaša tveganje, čeprav večkrat subjektivno kot objektivno, udeleženci pa tveganje povezujejo z izgubo varnosti, ki predstavlja eno izmed pomembnejših človekovih potreb.
- **Strah pred neznanim:** udeleženci občutijo nezaupljivost do neznanega.
- **Selektivna percepcija:** zaposleni dojemajo le tiste informacije v zvezi s spremembami, ki so v skladu z njihovimi navadami in predstavami o koristih. Takšne navade izvirajo iz preteklosti posameznika in niso naklonjene novostim.

Poleg zgornjih Robins in Finley (1996, str. 103) navajata še naslednje vzroke:

- **Brezvoljnost:** zaposleni največkrat opazijo le trenutne težave in ne vidijo dolgoročnih koristi.
- **Zaposleni so še vedno v zagonu:** še vedno so navdušeni nad starim načinom dela in so zadovoljni s trenutnim stanjem, najboljšo rešitev pa vidijo v ohranjanju obstoječega, nespremenjenega stanja.
- **Spomin:** zaposleni imajo negativne spomine iz preteklosti, ko so bili deležni slabih izkušenj.
- **Delež:** posamezne udeležence zanima, kakšne bodo skupne koristi sprememb in kakšen bo konkreten delež koristi vsakega posameznika.

V različnih raziskavah so posamezni avtorji ugotavljali tudi, da sama sprememba ne oblikuje negativnega odnosa zaposlenih, ampak na negativno obnašanje posameznikov vpliva strah v povezavi s spremembami, in identificirali različne vzroke odpora do sprememb (Sharma, 1999, str. 90; Hellriegel & Slocum, 1996, str. 686; Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 6):

- Strah pred neznanim, ki se pojavi zaradi negotovosti o naravi spremembe, občutkov udeležencev, ker ne vedo, kaj se dogaja in kaj bo prinesla prihodnost.
- Izguba kontrole: udeležence skrbijo situacije in dogodki, ki se bodo zgodili in na katere nimajo vpliva.
- Izguba ugleda: občutek sramu, ki se pojavi kot rezultat spremembe in se opazi v smislu, da obstoječa opravila niso bila dobro opravljena.
- Izguba kompetenc, statusa in področja vpliva: občutki udeležencev, da bodo po uvedbi spremembe izgubili določene veščine in kompetence.
- Potreba po varnosti: zaposlene skrbi, da bodo po uvedbi spremembe izgubili določeno funkcijo, ki jo imajo v podjetju.
- Slaba časovna uskladitev: zaposlenim se sprememba zdi nepotrebna, ker čutijo, da so že tako preobremenjeni.

- Moč navade: zaposleni v obstoječi rutini in navadah občutijo ugodje in jih ne želijo spreminjati.
- Pomanjkanje podpore: nadrejeni, ki uvajajo spremembe, nimajo ustreznih sredstev in veščin za pravilno uvajanje sprememb.
- Pomanjkanje zaupanja, da bodo spremembe prinesle izboljšave.
- Dolgotrajno nezadovoljstvo: udeleženci občutijo jezo zaradi občutka, da bodo izgubili spoštovanje.
- Osebni interesi.
- Različno dožemanje položaja.
- Notranji sporazumi.
- Nejasna predstava o ciljih podjetja.
- Neprijeten boj za preživetje.
- Povečana obremenjenost zaposlenih z delom zaradi zmanjševanja števila zaposlenih.
- Negativen učinek na osebno življenje.

Vse naštetе delitve vzrokov za odpor se deloma prekrivajo. Odpore je potrebno prepoznati, oceniti njihovo intenzivnost in odkriti vzroke. Za analizo odpora je torej pomembno, da vsebuje jakost in vzrok odpora. Odpori se kažejo na ravni posameznikov in skupin ter na ravni organizacije kot celote. Zato sem kot osnovo empirične analize vzela Newstronovo in Davisovo (1993, str. 277) delitev odpora, saj vključuje tako vedenje posameznika kot tudi vedenje skupine ter zajema sintezo naštetih vzrokov za odpor do sprememb.

2.5 Ukrepi za zmanjševanje in preprečevanje odpora

Odpori so naraven pojav, izražen v obliki odzivov posameznika ali skupin v procesu spreminjanja, ki ogroža njihove kulturne navade in pozicije moči (Ansoff, 1990, str. 410). So izražanje zadržkov, ki nastanejo kot odziv na spremembo (Block, 1989, str. 199). To izražanje zadržkov pa management običajno vzame kot akcijo zaposlenih z namenom, da se implementacija spremembe ustavi ali preloži (Bemmels & Reshef, 1991, str. 231). Zato je pri vsaki spremembi v podjetju, ki naj bi bila sprejeta, zelo pomembno, da management odpore vnaprej predvidi in obvlada udeležence. Management ne sme posvečati pozornosti samo tehničnim in logičnim dimenzijam sprememb, ampak se mora posvečati tudi zaposlenim, če želi, da bo sprememba sprejeta in implementirana.

Manager mora že med načrtovanjem sprememb oceniti, kateri zaposleni bi lahko vplivali na spreminjanje in kakšni bi lahko bili njihovi odzivi. Jasno mu mora biti, da tako kot so si ljudje različni, so različne tudi njihove reakcije. Razviti mora zaupanje in pozitivno naravnost za spremembe. V kolikor se zgodi, da managerju ne uspe doseči prave stopnje zaupanja, se zateče k uporabi avtoritete, vendar mora paziti, da le-ta ne bo zlorabljen, ker bo to v nasprotju z namenom. Avtoriteta mora biti uporabljena zmerno, namesto tega se uporabljajo druge metode za ravnanje z odpori do sprememb.

Temeljne taktike ob uvajanju sprememb so (Tavčar, 2000, str. 235):

- Management skuša zaposlene pritegniti že pri načrtovanju in oblikovanju sprememb.
- Management pravočasno in natančno informira svoje zaposlene o spremembah in jim ponudi dovolj časa, da o spremembah premislijo in izrazijo svoje pomisleke.
- Management mora upoštevati zakonitosti in navade formalnih in neformalnih skupin v podjetju. Na vsako skupino mora vplivati samostojno, glede na prevladujoče interese znotraj skupine.
- Management se mora zavedati, da vsaka sprememba dodatno obremenjuje zaposlene, zato se mora odločiti samo za tiste spremembe, ki so za podjetje bistvenega pomena oziroma, če je sprememb več, mora le-te razporediti v daljšem časovnem obdobju.
- Management mora s primernimi metodami in postopki obvladati nasprotja interesov, ki se pokažejo že v fazi snovanja sprememb.

Ločimo štiri ključne metode za premoščanje odporov (Vizjak v Možina, 1994, str. 877–878):

- **Komunikacija:** je eden najbolj pogostih in učinkovitih načinov premagovanja odpora, saj je mnogokrat zaznano, da prav pomanjkanje poznavanja povzroča individualen odpor. S komunikacijo omejimo predvsem tiste odpore, ki so nastali zaradi pomanjkanja razumevanja ciljev in učinkov sprememb. S pomočjo komunikacije oziroma delitvijo idej z ostalimi udeleženci posreduje management potrebe za izvedbo spremembe in njeno logiko ter tako pridobi potrebno pomoč udeležencev pri izvedbi.

Temeljni pogoj za uporabo te metode je zaupanje med izvajalcem spremembe in zaposlenimi. V nasprotnem primeru lahko zaposleni podvomijo v besede izvajalca. Izobraževalni in komunikacijski program lahko poteka individualno ali skozi skupne predstavitve, zapise, poročila in obvestila. Glede na to, da je negotovost o prihodnosti eden glavnih vzrokov za odpore spremembam, je nujno, da se udeležence obvesti o vzrokih za spremembe in vplivu sprememb nanje. Pri tem ni pomembna količina informacij, saj več informacij še ne pomeni boljšega razumevanja, temveč njihova relevantnost. Zato je najbolje, ne samo zagotoviti informacije, temveč tudi ustvariti pogoje in vzpostaviti sredstva, s katerimi udeleženci lahko nadzorujejo zagotavljanje točnih in relevantnih informacij.

- **Participacija:** pri tej metodi so v proces odločanja vključeni tudi nižji managerji in ostali udeleženci. Prednost participacije je, da postane širši krog zaposlenih kooperativen in vključi v projekt svoje ideje. Pri tej metodi sta zaposlenim dani večja moč in samostojnost, sami lahko iščejo ustrezne izboljšave, ki so kasneje del spremembe. Participacija je smiselna, ko se pobudniki spremembe zavedajo, da nimajo vseh razpoložljivih informacij, potrebnih za načrtovanje in uvedbo spremembe, ali ko potrebujejo predanost ostalih udeležencev za izvedbo.

Rezultati raziskav (Kotter, Schlesinger, 1991, str. 70) navajajo, da participacija v glavnem vodi do predanosti in ne samo do privolitve. V projekt je namreč vključeno večje število zaposlenih, ki prispevajo svoje ideje, s tem pa tudi boljše razumejo cilje spremembe in posledice. Rezultat so tudi izboljšane odločitve, saj imajo zaposleni boljše, podrobnejše znanje o delu in sistemih. Zaposleni uresničujejo svoje ideje, kar pa pozitivno vpliva tudi na doseganje rokov, hkrati pa preusmerjajo energijo v podporo spremembi namesto v odpore.

Vendar pa ima proces participacije tudi slabe lastnosti. Problemi nastanejo, če gre za večje spremembe in želijo vključeni sodelavci prodreti z lastnimi idejami. Če proces ni pravilno voden, lahko vodi do slabih rezultatov, hkrati pa je lahko tudi zelo dolgotrajen, predvsem v fazi načrtovanja. V primeru, ko mora biti sprememba izvedena takoj, participacija ni primerna, ker vzame preveč časa. Prednosti in slabosti participacije, ki jih navaja Carnall (1995, str. 156), so strnjene v Tabeli 2:

Tabela 2: Prednosti in slabosti participacije

| Prednosti | Slabosti |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Izboljšane odločitve, ker imajo udeleženci podrobnejše znanje o spremembi in njenem vplivu. | Je preveč dolgotrajno, predvsem v fazi načrtovanja. |
| Udeleženci bodo boljše razumeli cilje sprememb in delovanje novih sistemov. | Zahteva več časa in truda v začetnih fazah projekta. |
| Ustvarjen je občutek lastništva. | |
| Energija je preusmerjena v podporo spremembam namesto v odpore. | |
| Omogoča eksperimentiranje. | |
| Gradi boljše razumevanje sprememb in kako jih graditi. | |

Vir: Povzeto po C. A. Carnall, Managing change in organisations, 1995, str.156.

Vključevanje ostalih udeležencev je torej odvisno od (Carnall, 1995, str. 157):

- kompleksnosti spremembe in povezanosti različnih delov spremembe,
- pričakovanega odpora in stopnje nezadovoljstva s trenutnim stanjem,
- ravni verodostojnosti ljudi, ki uvajajo spremembe,
- vpliva spremembe na zaposlene, tako pozitivne kot negativne, kdo bo med zmagovalci, kdo med poraženci,
- večje pomembnosti kvalitete odločitve nad samo sprejemljivostjo,
- možnosti obstoja govoric, ne glede na to, kaj se zgodi.

Pred odločitvijo za participacijo je potrebno pretehtati vse te dejavnike in tehtno razmisliti, katere zaposlene vključiti v proces odločanja o spremembah.

- **Pogajanja:** pridejo v poštev, če odgovorne osebe dokažejo, da nimajo dovolj virov za izvajanje sprememb. Manager ponudi možnim ali aktivnim upornikom spodbudo, določene ugodnosti, v zameno za sprejetje in odobravanje želene spremembe. Pogajanja morajo potekati selektivno, da ne bi spodbujali drugih sodelavcev. Pogajanje je primerno, ko je očitno, da bo nekdo zaradi spremembe izgubil, njegova moč vpliva na odpor pa je pomembna. Pogajanja so dokaj enostaven način izogibanja odporu, vendar stroškovno ne najbolj primeren. Kljub temu pa so pogosto potrebna, saj se v določenih situacijah drugače ni možno izogniti odporu.
- **Manipulacija:** ta metoda vključuje selektivno uporabo informacij in zavestno strukturiranje dogodkov kot namensko vključitev posameznikov v proces odločanja zato, da se pridobi njihovo strinjanje. Pogosta oblika manipulacije je privzem. Privzem posameznika vsebuje dajanje njemu zaželeno vlogo v načrtovanju ali izvedbi spremembe, privzem skupine pa pomeni dajanje ključne vloge pri načrtovanju ali izvedbi spremembe enemu izmed vodij skupine. Tega ne smemo zamenjati za participacijo, saj pobudnik spremembe ne želi pomoči privzetega, temveč samo njegovo odobritev. Nevarnost privzema je v tem, da ljudje lahko začutijo, da niso bili privzeti, da niso enakovredno obravnavani, zato lahko reagirajo zelo negativno, s tem pa povzročijo še večji odpor. Po drugi strani pa lahko privzem povzroči problem, saj omogoča privzetemu uporabo svojih sposobnosti in vpliva na načrtovanje in izvedbo spremembe, ki pa ni v interesu podjetja (Kotter & Schlesinger, 1991, str. 69).

Poleg zgoraj naštetih metod Kotter in Schlesinger (1991, str. 68–69) dodajata dve metodi za omejevanje in izogibanje odporu:

- **Podpora in pomoč:** udeleženci lahko pri premagovanju strahov pred spremembami potrebujejo svetovanje in pomoč, predvsem pa občutek, da so ustrezne podpore deležni. Managerji pa lahko z vidnim nudenjem podpore zmanjšajo potencialni odpor, saj podpora in pomoč managementa zaposlenim simbolizirata pomembnost spremembe. Podpora in pomoč sta najbolj učinkoviti, kadar se kot vzroka odpora pojavljata strah in zaskrbljenost. Ta metoda vključuje trening novih veščin, pogovor s svetovalci, dodeljevanje dopusta zaposlenim po zahtevnem obdobju ali enostavno poslušanje in čustveno podporo.
- **Neposredna ali posredna prisila:** skrajna oblika zmanjševanja odporov je prisila udeležencev, da spremembo sprejmejo kot zadnji izhod za uveljavitev. Managerji zagotovijo sprejetje spremembe z neposrednimi ali posrednimi grožnjami, ki vsebujejo izgubo zaposlitve, možnosti napredovanja, spremembo delovnega mesta, znižanje plače ali dejanskim odpuščanjem in premeščanjem zaposlenih, ki se upirajo spremembi.

Tako kot manipulacija je tudi prisila tvegan način, saj se udeleženci lahko še bolj upirajo prisiljeni spremembi. Lahko pa je edini izhod managerja v situaciji, ki zahteva hitrost in kjer sprememba ne bo dobrodošla, ne glede na način izvedbe.

Tabela 3 prikazuje povzete metode premagovanja odpora, situacije, v katerih je posamezna metoda primerna za uporabe ter prednosti in slabosti posamezne metode.

Tabela 3: Metode premagovanja odpora

| Metoda | Situacija | Prednost | Slabosti |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Izobrazba in komunikacija | Pomanjkanje informacij. Netočnost informacij in analiz. | Prepričani zaposleni pomagajo pri izvedbi spremembe. | V primeru, da je vpleteno veliko ljudi, zahteva veliko časa. |
| Participacija in udeležba | Pobudnik spremembe nima na voljo vseh informacij, potrebnih za načrtovanje spremembe. Potencialni uporniki imajo moč. | Zaposleni, ki sodelujejo, so predani izvedbi spremembe. V načrtovanje spremembe so vključene relevantne informacije. | Če pobudnik spremembe izdelava neprimeren načrt, zahteva veliko časa. |
| Podpora in pomoč | Zaposleni se upirajo zaradi problemov v prilagajanju. | Neučinkovitost drugih pristopov pri problemih v prilagajanju. | Uspeh ni zagotovljen kljub izdatnim stroškom in porabi časa. |
| Pogajanja in dogovori | Posameznik ali skupina, ki ima moč, je na strani poražencev. | Relativno enostaven način, da se izognemo odporu. | Visoki stroški. Spodbuda drugim k pogajanju. |
| Manipulacija in prevzem | Ostale metode so predrage ali neučinkovite. | Relativno hiter in poceni način premagovanja odpora. | Če zaposleni začitijo manipulacijo, lahko vodi do težav v prihodnosti. |
| Neposredna in posredna prisila | Hitrost je ključnega pomena. Pobudniki spremembe imajo moč. | Hiter pri onemogočanju kakršnegakoli odpora. | Tvegana v primeru, ko zaposleni ostanejo jezni na pobudnika. |

Vir: J. P. Kotter, L. A. Schlesinger, Choosing Strategies for change, 1991, str. 72.

Obstajajo pa tudi taktike premagovanja odpora posameznikov, za katere bi lahko rekli, da so na meji dovoljenega in sprejemljivega, zato se jih večina managerjev sploh ne poslužuje oziroma jih uporabi le po tehtnem premisleku. Te taktike so sicer kratkoročno lahko učinkovite, vendar so v večini primerov nemoralne, dolgoročno pa lahko škodijo predvsem tistemu, ki se jih poslužuje (Tavčar, 2000, str. 241):

- **Mešetarjenje:** značilno je odmerjanje posebnih koristi vplivnim udeležencem, da bi delovali na drug način, kar lahko povzroči izsiljevanje in zahteve po posebnih ugodnostih.

- **Manipuliranje:** management vpliva na sodelavce v nasprotju z njihovimi interesi, večinoma z zavajanjem in ustvarjanjem posebnih okoliščin. Ravnanje ni le etično vprašljivo, temveč tudi nevarno.
- **Kooptiranje:** management pritegne vplivne upornike v proces navideznega odločanja in vodenja. Upornikom to laska, hkrati pa jim zaveže roke, manager pa jih nemoteno vodi, kontrolira in koordinira.
- **Vajeništvo:** management razporedi najvplivnejšega upornika, ki je vpliven zaradi svojega znanja, veščin in izkušenj, udeležencem, ki so pristaši sprememb. Upornik največkrat sledi svojemu mentorju, čeprav ta izvaja prav tiste spremembe, ki se jim je upiral.
- **Indoktriniranje:** management enostransko informira posameznika, kar lahko otopi njegovo kritičnost, in mu vcepi svoje poglede in stališča. Tudi ta metoda je sporna, vendar se pogosto uporablja predvsem v dopolnilnem izobraževanju managerjev ter vplivih notranje kulture podjetja.
- **Poniževanje:** ta stara tehnika je bila najpogostejša v nekdanjih represivnih podjetjih, ko je management skušal z nenehnimi pritiski zlomiti odpor zaposlenih. Sodobnejša oblika je osamitev, pri kateri management upornika odreže od informacij, mu ne dodeljuje več delovnih nalog in se izogiba komuniciranju.

Komunikacija, participacija, podpora in pogajanja predstavljajo pozitivne načine, ostali pa negativne načine zmanjševanja odporov. Kratkoročno negativni načini dosegaajo določen učinek, vendar dolgoročno obe metodi prineseta negativne posledice, saj z uporabo le-teh udeleženci ne vidijo sprememb kot nekaj pozitivnega, ampak kot nujnost, v katero so prisiljeni.

V večini primerov se o odporu do sprememb govori kot o sovražniku sprememb ter njegovih negativnih posledicah, čeprav lahko odpori v določenih primerih prinesejo tudi določene koristi (Schein, 1988, str. 243). Ti odpori so vnaprej pričakovani, včasih celo zaželeni in načrtovani, uspešnost premagovanja pa je odvisna od tega, kako jih managerji premagujejo in vključujejo v celoten proces sprememb.

Pozitivne posledice odporov zaposlenih so (Newstorm & Davis, 1993, str. 279):

- Odpor kot spodbuda managementu, da ponovno razišče predloge sprememb. Managerjem je s tem omogočeno, da ugotovijo zmote in se prepričajo o ustreznosti oblikovanih predlogov sprememb. V tem primeru zaposleni delujejo kot kontrola in predstavljajo ravnotežje, s pomočjo katerega se lahko management orientira in zagotovi ustrezno načrtovanje in uvajanje sprememb.
- Odpor omogoča, da management ugotovi, katera so problematična področja procesa spreminjanja. Odpor deluje kot spodbuda managementu, da začne s korektivnimi ukrepi, še preden se problemi nezaželeno razširijo.
- Odpor spodbuja odprto komunikacijo. Management je spodbujen, da komunicira na način, da zaposleni razumejo, zakaj je sprememba potrebna ter kakšni bodo njeni vplivi in posledice, boljša komunikacija pa vodi k lažjemu sprejemanju sprememb.

- Odpor managementu daje povratne informacije o intenzivnosti čustev zaposlenih. Odpor spodbuja zaposlene, da o spremembah govorijo, razmišljajo in jih zato lažje razumejo, s tem pa zaposleni tudi lažje izražajo in sproščajo svoja zatrta čustva.
- Odpor vpliva na izbiro najustrežnejših sprememb. Če ima management na voljo več scenarijev za spremembe, jim to olajša, da zberejo za podjetje najboljše in s tem omogočajo uspešnejše dolgoročno poslovanje.

Ali bo odpor prinesel tudi pozitivne posledice za podjetje, je odvisno od vrste odpora, njegove intenzitete ter metode managementa, ki skuša odpor obvladovati.

Recept za uspešno izvedbo sprememb je, da managerji uporabijo pristope z zavedanjem njihovih dobrih in slabih lastnosti in realno ocenijo situacijo. Najpogostejša napaka je v tem, da uporabijo le en pristop, ne glede na situacijo, ter da k spremembi pristopijo na nelogičen in njim najbližji način, ki ni del natančno premišljene strategije.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA VZROKOV IN OBVLADOVANJA ODPORA DO SPREMEMB

Empirično raziskavo sem opravila v skupini podjetja Medis, v katerem sem zaposlena. Z raziskavo sem želela ugotoviti prisotnost posameznega dejavnika odpora v skupini in ugotoviti razlike med posameznimi skupinami. Empirična analiza odpora do sprememb temelji na Newstromovi in Davisovi (1993, str. 277–279) delitvi odpora na logični, psihološki in družbeni odpor, ki dajejo v kombinaciji popolno vedenje pri izvajanju sprememb. Zanimalo me je, katera vrsta odpora je najmočnejša.

3.2 Opredelitev namena in ciljev raziskave

Namen raziskave je analizirati stanje odpora do sprememb v podjetju Medis. Z raziskavo sem želela ugotoviti, kako se zaposleni na spremembe odzivajo, odkriti vzroke odpora do sprememb ter na primerjavi ugotovitev raziskati, katera vrsta odpora je v podjetju najbolj prisotna. Prav tako pa sem želela raziskati pripravljenost podjetja za izvajanje managementa sprememb. Namen ugotovitev je prikazati kritične točke v delovanju managerjev pri uvajanju sprememb, ugotovitve pa uporabiti kot predloge za zmanjševanje in preprečevanje odpora.

Cilj empirične raziskave je odkriti prisotnost posameznega dejavnika odpora v podjetju, ugotoviti razlike med posameznimi skupinami zaposlenih in prikazati povezanost delovanja managerjev z odporom zaposlenih do sprememb. S tem bom tudi preverila postavljeno hipotezo, da je ustrezen management, ki predstavi svojo vizijo, spremembo in komunicira ter spodbuja udeležence, povezan z manjšim odporom do sprememb. Cilj empirične raziskave je tudi na osnovi rezultatov, ki jih bom pridobila, podati ukrepe za zmanjševanje in preprečevanje odpora do sprememb.

3.3 Osebna izkaznica podjetja Medis d.o.o.

Skupina Medis je sestavljena iz več podjetij, ki delujejo v različnih državah in zaposlujejo okrog 250 zaposlenih. V Sloveniji skupino Medis sestavljajo štiri podjetja, ki sem jih tudi zajela v raziskavo:

Medis Intago d.o.o. za vse družbe iz skupine upravlja z nepremičninami, zagotavlja informacijsko podporo, izvaja storitve računovodstva in financ ter skrbi za kadre. Organiziranost podjetja je predstavljena na Sliki 11.

Slika 11: Organizacija podjetja Medis Intago d.o.o.



Vir: Interni akti podjetja, 2012.

- Finančno-računovodski sektor skrbi za finančno poslovanje vseh podjetij v skupini Medis.
- Služba za informatiko, v kateri je zaposlena skupina strokovnjakov z računalniškega področja, ki skrbijo za Medisov poslovno-informacijski sistem ter vso računalniško in tehnično opremo podjetja. Pomemben segment njihovega dela je načrtovanje razvoja informacijskih sistemov oziroma iskanje programskih rešitev, ki bodo lahko sledile tempu dela in potrebam po pregledu nad podatki.
- Kadrovska služba, ki se ukvarja s kadrovanjem in izobraževanjem, skrbi za vodenje evidenc vseh pomembnih podatkov zaposlenih ter pripravo in tolmačenje nekaterih pravilnikov.

1. Servis d.o.o. je družba, ki se ukvarja s servisiranjem medicinske opreme.

Entrapharm d.o.o. je partner farmacevtskih podjetij pri farmacevtskem marketingu in se ukvarja z izvedbo promocij in svetovanj v lekarnah za zdravila brez recepta in dermokozmetiko, s predstavitvijo zdravil pri strokovni javnosti, z usposabljanjem strokovnih sodelavcev iz prodajnih in komunikacijskih veščin, z izvedbo marketinško-tržnih raziskav in analiz v farmaceutiki in zdravstvu, s svetovanjem in vodenjem celotne marketinške kampanje določenega izdelka ter z izdajanjem revije Naša lekarna.

Medis d.o.o. (v nadaljevanju Medis), katerega glavna dejavnost je medicinski marketing oziroma informiranje zdravstvenih delavcev in širše javnosti o zdravilih, s katerimi se v podjetju

ukvarjamo. Podjetje trži izdelke, ki so proizvedeni v Evropski uniji, Švici, Združenih državah Amerike in na Japonskem. Kupci podjetja pa so bolnišnice, lekarne in veletrgovnice.

Po začetkih leta 1990 se je družba hitro prebila med najhitreje rastoča podjetja. Letno je rasla med 20 % in 30 %, najprej v Sloveniji, po letu 1995 pa se je začela širiti tudi na druge trge. Letno ustvari več kot 50 milijonov € prometa. Glavni trgi so Slovenija, Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Češka, Avstrija in Madžarska, kjer Medis trži zdravila in prehranska dopolnila iz lastne proizvodnje ter zastopa več tujih proizvajalcev zdravil in medicinskih izdelkov.

Glavna dejavnost sektorjev je uvajanje zdravil na trg. Od zaposlenih je večina strokovnih sodelavcev in produktivnih vodij (visoka izobrazba naravoslovne smeri), ki delajo na terenu z zdravniki, deloma pa vodijo proizvode (strokovne in promocijske aktivnosti, ki so potrebne, da proizvod na trgu uspeva).

Medis je organiziran v tri prodajne sektorje (zdravila, oskrba bolnišnic, diagnostika) in več podpornih služb, ki delajo tudi za vsa druga podjetja iz skupine. Organizacija podjetja je predstavljena na Sliki 12:

Slika 12: Organizacija podjetja Medis d.o.o.



Vir: Interni akti podjetja, 2012.

Podporne službe zagotavljajo vse potrebno, da se prodajni sektorji lahko posvetijo svojemu poslanstvu. Mednje sodijo Služba za promocijo, Služba za regulativo, Služba za kakovost, Komerčni oddelek, Skladišče in distribucija ter Pakirnica.

Poslanstvo družbe je skrbeti, da se s kakovostnimi zdravili zdravijo vsi bolniki, ki zdravila potrebujejo. Več nam pove obrazložitev: Medis skozi eno točko in s celovitimi storitvami uvaja zdravila na trge na način, ki najbolj ustreza bolnikom in proizvajalcu. Med storitvami so najpomembnejše: informiranje o zdravilih, tržne raziskave, registracije, planiranje, nabava, promocija, prodaja, skladiščenje in distribucija.

Vizija družbe je postati in ostati vodilno neodvisno podjetje za trženje farmacevtike v srednji in jugovzhodni Evropi.

Vrednote, ki jih podjetje upošteva pri vsakdanjem delu in razmišljanju, zagotavljajo enovit pristop vseh delavcev do dela:

- Smo dobri gospodarji. Delamo trdo, pošteno in s pametjo; želimo preseči doseženo.
- Oblikujemo skupine nadarjenih, zavzetih in zadovoljnih sodelavcev različnih strok. Zagotavljamo urejeno in stimulatивно delovno okolje in dobre medčloveške odnose.
- Skrbimo za svoje stranke in vselej skušamo preseči njihova pričakovanja.
- Spoštujemo partnerje in jim z intenzivnim delom na trgu zagotavljamo uspeh.
- Negujemo pozitiven odnos do narave ter poslovnega in lokalnega okolja.

Inovacije so v Medisu ključna delovna naloga. Inovacija pomeni nov izdelek, storitev, postopek ali bistveno izboljšavo že obstoječega izdelka, postopka ali storitve. Tako se na tem področju podjetje Medis ukvarja predvsem z novi ali obnovljeni izdelki, izboljšanjem organizacije dela in poslovanja, izboljšavami v delovanju posameznih poslovnih funkcij v družbi, aktivnostmi, ki dvigujejo ugled in prepoznavnost družbe, izboljšavo delovnega okolja. Ideje za izboljšavo delovnih procesov in novosti so delovna obveznost vsakega zaposlenega, pri raziskavah za uvedbo novih izdelkov, ki bi učinkovito delovali na zdravje, pa Medis sodeluje tudi z lokalnimi raziskovalnimi inštitucijami.

Celotno delovanje podjetja je zavezano zadovoljstvu strank, predvsem pa kakovosti, ki je ena od osnovnih strateških usmeritev podjetja. Osnovni cilj je kakovostno izvajati storitve, ki zadovoljijo potrebe in zahteve kupca. Pomembno je, da je kakovost glede na dolgoročne ekonomske učinke optimalna. Svoj del odgovornosti za kakovost nosijo vsi zaposleni v podjetju glede na pristojnosti in odgovornosti pri delu. Sistem kakovosti vzdržujemo na ravni zahtev mednarodnih standardov za kakovost ISO 9001:2008, GMP, GDP, HACCP.

Področje **farmakovigilance** povezuje vse dejavnosti, ki so povezane z odkrivanjem, ocenjevanjem, razumevanjem in preprečevanjem neželenih učinkov zdravil ali drugim z zdravilom povezanim dogodkom. Opredeljuje tudi proces, v katerem se ugotavlja in reagira na nova spoznanja glede varnosti zdravila med trženjem ali kliničnim preskušanjem. Farmakovigilanca je torej pomemben varnostni dejavnik, ki določa položaj in hkrati prihodnost zdravila v sistemu.

3.4 Metodologija raziskave

V empirični raziskavi sem v procesu kvantitativnega raziskovanja uporabila metodo merjenja stališč in potrebne informacije zbrala na osnovi anketnega vprašalnika. Pri sestavljanju vprašalnika sem najprej opredelila ciljno skupino, ki bo vprašalnik prejela, nato pa opredelila podatke, ki sem jih potrebovala za analizo. Ustreznost vprašalnika sem testirala s testnim

pilotskim zbiranjem podatkov in na ta način preverila razumljivost in jasnost postavljenih vprašanj ter možnost kakovostnega izpolnjevanja vprašalnikov.

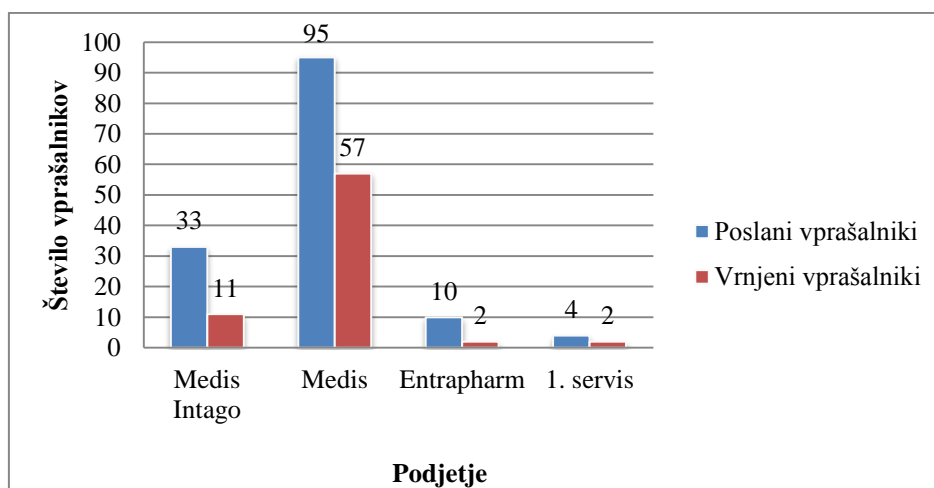
Osnova za izdelavo vprašalnika je bila Newstromova in Davisova (1993, str. 277–279) delitev odpora na psihološki, logični in družbeni odpor, ki v kombinaciji dajejo popolno vedenje pri izvajanju sprememb.

3.4.1 Zbiranje podatkov

Ciljna skupina, ki je prejela vprašalnike, je bila po predhodni potrditvi vodstva podjetja sestavljena iz vseh zaposlenih v skupini Medis na območju Slovenije. Zbiranje podatkov je potekalo preko internetne aplikacije Moja Anketa.si (2012). Anketa je bila anketirancem na razpolago 20 dni. Povezavo do anketnega vprašalnika sem poslala na 142 elektronskih naslovov v skupini Medis.

V anketi so sodelovala štiri podjetja, in sicer Medis Intago, Medis, Entrapharm in 1. Servis. Vprašalnikom je bil priložen spremljajoč dopis, ki je anketirance seznanil z namenom in vsebino ankete. Anketiranci so bili obveščeni o tem, da je raziskava anonimna z ednim namenom empirične podkrepitve magistrskega dela. Slika 13 prikazuje razmerje med poslanimi in vrnjenimi vprašalniki.

Slika 13: Razmerje med poslanimi in vrnjenimi vprašalniki



V Medis Intago d.o.o. je bilo poslanih 33 vprašalnikov, 4 vprašalniki na 1. Servis d.o.o., 10 vprašalnikov v Entrapharm d.o.o. in 95 vprašalnikov v Medis d.o.o. Vrnjenih sem dobila 72 vprašalnikov, kar predstavlja nekaj več kot 50 % vseh poslanih. Vsi vrnjeni vprašalniki so bili veljavni.

Največ vrnjenih vprašalnikov sem dobila iz podjetja Medis d.o.o., in sicer 60 %, najmanj pa iz podjetja Entrapharm d.o.o., od koder sta bila vrnjena samo dva vprašalnika od desetih poslanih,

kar predstavlja le 20 % poslanih vprašalnikov. To pa je tudi razlog, da bo raziskava temeljila na analizi anketnih vprašalnikov na nivoju celotne skupine in ne posameznih podjetij, saj pri merjenju razlik med podjetji ne bi dobila relevantnih rezultatov.

3.4.2 Sestava in struktura vprašalnika

Vprašanja v anketnem vprašalniku so bila razdeljena na štiri vsebinske sklope (Priloga 1):

- Odprto vprašanje, pri katerem so anketiranci opredelili vrsto spremembe, ki so jo doživeli v podjetju in na katero so se nanašali njihovi odgovori.
- Trditve v zvezi s psihološkim, logičnim in družbenim odporom do sprememb.
- Trditve, ki so se nanašale na delovanje managementa pri implementaciji sprememb.
- Demografski podatki zaposlenega.

Razen prvega vprašanja, ki je bilo odprto, vprašalnik temelji na merjenju stališč, torej trditvah, ki omogočajo anketirancem dokaj jasno izražanje ravni strinjanja oziroma nestrinjanja z določenim stališčem. Za odgovore sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je 1 pomenilo, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinja. Vsaka trditev je lahko imela samo en odgovor.

3.4.3 Opredelitev enot

Proučevana populacija prestavlja celotno skupino Medis na območju Slovenije. Proučevana enota je torej zaposleni v enem od štirih podjetij skupine Medis v Sloveniji. V anketi so sodelovala štiri podjetja, in sicer Medis Intago, Medis, Entrapharm in 1. Servis. V skupini je bilo na osnovi kadrovske evidence na dan 1.6.2012 142 zaposlenih. Tabela 4 prikazuje strukturo in število zaposlenih v skupini Medis:

Tabela 4: Struktura in število zaposlenih v skupini Medis

| Podjetje | Št. zaposlenih |
|-----------------|-----------------------|
| Medis Intago | 33 |
| Medis | 95 |
| Entrapharm | 10 |
| 1. servis | 4 |
| Skupaj | 142 |

Vir: Kadrovska evidenca skupine Medis, junij 2012.

Ker so bile opazovane vse enote, ki tvorijo populacijo, bodo tudi izračunane vrednosti parametrov prave in ne ocenjene kot pri vzorčnem opazovanju.

3.5 Statistična obdelava podatkov

Za urejanje pridobljenih empiričnih podatkov sem uporabila metode opisne statistike, s katerimi sem ugotovila prisotnost posameznega dejavnika odpora v podjetju. Dimenzijam sem izračunala aritmetične sredine, s katerimi sem pokazala na osrednjo težnjo rezultatov, te pa sem med seboj primerjala glede na višino ocene. Da bi se izognila popačenosti zaradi ekstremnih vrednosti, sem izračunala tudi modus, s katerim sem pokazala na vrednost, ki se najpogosteje ponavlja. Vsem dimenzijam sem izračunala tudi minimalne in maksimalne vrednosti, ki so se pojavljale pri trditvah. Za prikaz razpršenosti posameznih vrednosti sem izračunala standardni odklon. Deskriptivna statistika je prikazana v Prilogi 2, frekvenčne porazdelitve pa v Prilogi 3.

Trditve sem na osnovi delitve odporov združila v tri skupine, ki sem jih na podlagi aritmetičnih sredin s t-testi neodvisnih vzorcev primerjala med sabo. T-testi se uporabljajo za preverjanje domnev o povprečjih spremenljivk. Za prikaz razlik med posameznimi demografskimi skupinami pa sem uporabila analizo variance.

V zadnjem delu sem želela preveriti še povezanost odporov do sprememb z delovanjem managementa. To sem analizirala s pomočjo hi-kvadrat testa, ki se uporablja za testiranje hipotez o povezanosti dveh imenskih ali urejenostnih spremenljivk, p-vrednost pa nam pove, ali je povezava med spremenljivkama značilna. V nadaljevanju sem povezanost želela preveriti tudi z metodo korelacije, pri kateri povezanost dveh razmernostnih ali urejenostnih spremenljivk ugotavljamo s Pearsonovim koeficientom korelacije.

Vsi izračuni so bili narejeni s pomočjo sistema SPSS za Windows, za izdelavo grafičnih prikazov izračunanih vrednosti pa sem uporabila računalniško orodje Excel.

3.6 Rezultati raziskave

Rezultate raziskave bom predstavila v treh delih. Prvi in drugi del bosta predstavljala analizo prisotnosti posameznega dejavnika odpora do sprememb, razlike med posameznimi skupinami anketirancev in analizo delovanja managementa v procesu sprememb. V tretjem delu pa bom prikazala analizo povezanosti delovanja managementa s posamezno vrsto odpora.

3.6.1 Demografske značilnosti vzorca

Anketni vprašalnik je bil posredovan 142 zaposlenim v skupini Medis. V 20 dneh je 72 zaposlenih izpolnilo vprašalnik. Odziv je bil 50,7 %. Na anketo se je odzvalo 54 žensk, kar predstavlja 75 % vseh anketiranih, in 18 moških. Po podatkih o strukturi zaposlenih je bilo v času izvajanja ankete v skupini zaposlenih 75,35 % žensk in 24,65 % moških, torej 107 žensk in 35 moških, skupaj 142 zaposlenih. Glede na podatek o strukturi anketirancev po starosti je bilo največ anketirancev starih od 25 do 34 let, in sicer kar 47 %. Samo en udeleženec ankete pa je star več kot 54 let.

Tabela 5: Struktura anketirancev po starosti

| Starostni razred | Število zaposlenih | Odstotek |
|------------------|--------------------|----------|
| 25–34 let | 34 | 47 |
| 35–44 let | 26 | 36 |
| 45–54 let | 11 | 15 |
| 55–64 let | 1 | 2 |
| Skupaj | 72 | 100 |

Glede na strukturo anketirancev po stopnji izobrazbe najmanjši delež predstavljajo anketiranci s 4. stopnjo izobrazbe (3 anketiranci oziroma 4 % vseh anketirancev), 25 % anketirancev ima 5. stopnjo izobrazbe, 14 % anketirancev 6. stopnjo izobrazbe, skoraj polovica vseh anketirancev, natančneje 49 % oziroma 35 udeležencev ankete, 7. stopnjo izobrazbe ter 8 % anketirancev 8. stopnjo izobrazbe.

Razlog za razvrstitev anketirancev po starostni strukturi in stopnji izobrazbe je v tem, da sem želela dokazati odvisnost jakosti odpora do sprememb od starostne strukture in stopnje izobrazbe.

3.6.2 Predstavitev rezultatov raziskave po dejavnikih

Ugotovljeno stanje temelji na odgovorih sodelujočih v anketi. Rezultati raziskave so predstavljeni v dveh delih. Najprej so predstavljeni rezultati ankete, ki ponazarjajo ugotovljeno stanje odpora do sprememb. Najprej sem izračunala parametre opisne statistike za posamezne trditve, nato pa povprečne ocene posameznih trditvev razdelila na tri vrste odpora, in sicer psihološki odpor, logični odpor in družbeni odpor. S t-testi med povprečji posamezne vrste odpora pa sem preverila, kateri odpor je najmočnejši. V drugem delu pa sem navedla rezultate analize delovanja managementa v procesu sprememb ter proučila povezanost vrste odpora z delovanjem managementa.

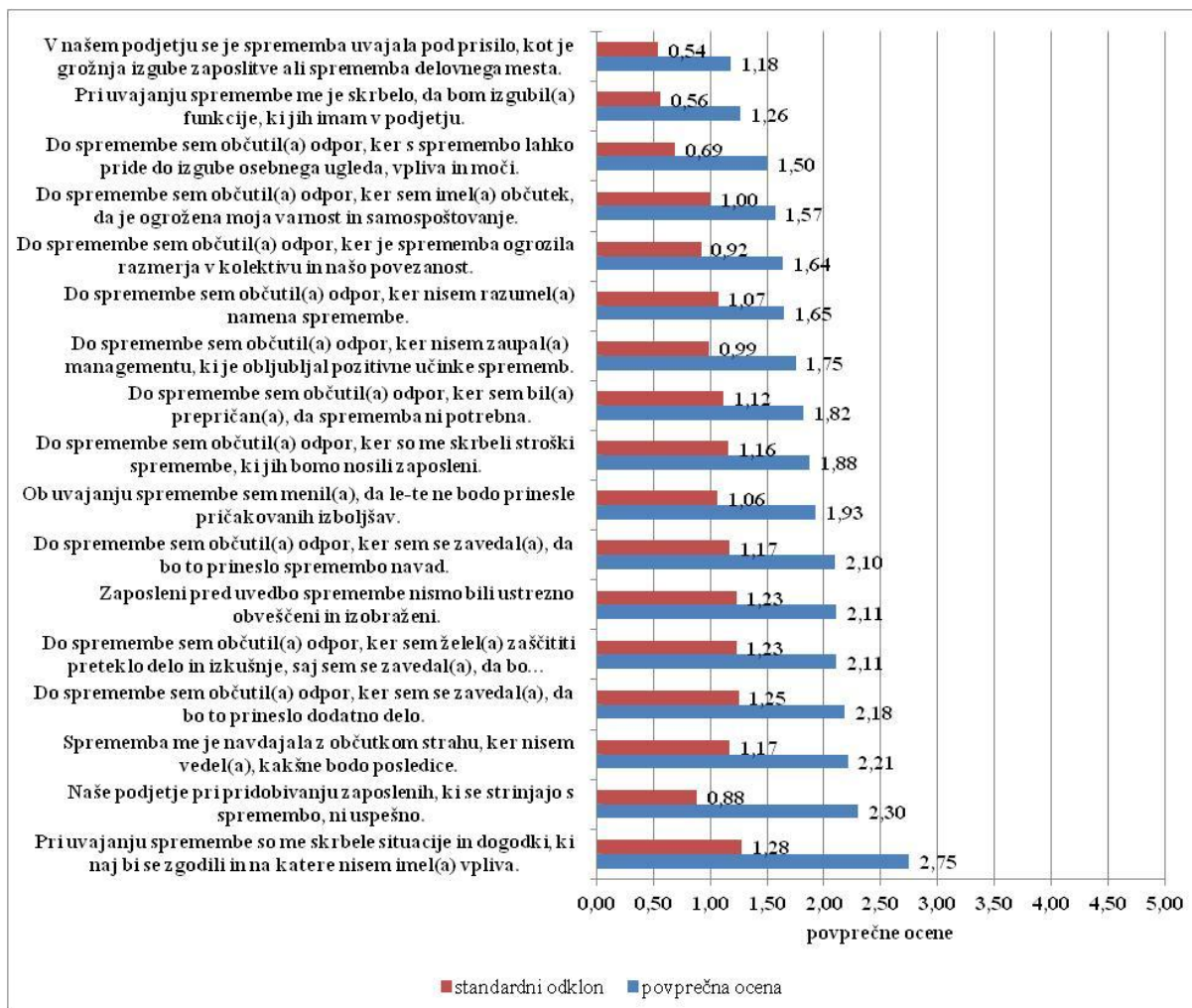
3.6.2.1 Predstavitev rezultatov raziskave odpora do sprememb

V tej analizi sem na osnovi trditvev, ki se nanašajo na odpor do sprememb, preverjala prisotnost posameznega dejavnika odpora. Rezultati odgovorov so vidni iz grafičnega prikaza na Sliki 14. Povprečna ocena vseh dejavnikov je 1,88, kar v povprečju kaže na dokaj šibek odpor pri uvajanju sprememb v skupini. V okviru tega dela vprašalnika je bilo postavljenih 17 trditvev, v grafičnem prikazu so postavljene trditve: od tiste, s katero so se anketiranci najmanj strinjali, do trditve, s katero so se najbolj strinjali. Višja stopnja strinjanja pomeni večji odpor pri posamezni trditvi.

V prvem delu vprašalnika sem anketirance spraševala o vrsti sprememb, na katere se njihove trditve nanašajo. Od 72 udeležencev ankete se jih je 57 opredelilo za vrsto spremembe znanje in

veščine, kar znaša 79,16 %. Rezultati niso presenetljivi, saj smo v obdobju od aprila do novembra 2011 vpeljevali nov informacijski program SAP. Ostalih 15 (20,83 %) pa se je odločilo za organizacijske spremembe, ki pa so prav tako posledica vpeljave novega informacijskega in poročevalskega sistema.

Slika 14: Povprečne vrednosti trditev odpora do sprememb



Najnižjo stopnjo strinjanja so anketiranci izrazili pri trditvi »V našem podjetju se je sprememba uvajala pod prisilo, kot je grožnja izgube zaposlitve ali sprememba delovnega mesta«, in sicer s povprečno oceno 1,18. Kar 88,9 % anketirancev je označilo trditev z 1 – sploh se ne strinjam, le 6,9 % anketirancev pa je označilo trditev z oceno 3 – sem nevtralen, kar je bila tudi najvišja ocena v tej kategoriji. Izračunala sem tudi standardni odklon, s katerim sem izmerila, kako razpršene so vrednosti, vsebovane v populaciji. Le-ta znaša 0,54, kar predstavlja razmeroma majhno razliko v mnenjih udeležencev. Stališča udeležencev se pri tej trditvi najmanj razlikujejo.

Kot druga najbolje ocenjena trditev je bila trditev »Pri uvajanju spremembe me je skrbelo, da bom izgubil(a) funkcije, ki jih imam v podjetju«. Povprečna ocena te trditve je 1,26. Med anketiranci je 79,2 % takih, ki so trditev ocenili z oceno 1. Najvišja ocena v tej kategoriji je bila

prav tako 3, s katero je trditev ocenilo 5,6 %. Standardni odklon je v tem primeru znašal 0,56, kar prav tako kaže na relativno veliko koncentracijo statističnih enot okoli vrednosti aritmetične sredine.

Pod povprečjem vseh trditev, ki je znašalo 1,88, je bilo 8 trditev od 17 in so se gibale od 1,18 do 1,82. V nekaterih primerih je bil standardni odklon višji, vendar ni presegal 1,16, čeprav že ta vrednost kaže na višjo razpršenost oziroma nižjo koncentracijo statističnih enot okoli vrednosti aritmetične sredine. Standardni odklon 1,16 je bil izračunan pri trditvi »Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker so me skrbeli stroški spremembe, ki jih bomo nosili zaposleni«, aritmetična sredina pri tej trditvi pa je znašala 1,88. Visoka vrednost standardnega odklona kaže na to, da se mnenja udeležencev precej razlikujejo.

Najvišjo vrednost aritmetične sredine, sta imeli trditvi »Naše podjetje je uspešno pri pridobivanju zaposlenih, ki se strinjajo s spremembo« in »Pri uvajanju spremembe so me skrbele situacije in dogodki, ki naj bi se zgodili in na katere nisem imel(a) vpliva«.

Prva trditev ima vrednost aritmetične sredine 2,30. Relevantnost odgovorov potrjuje tudi standardni odklon, ki v tem primeru znaša 0,88. Glede na to, da se povprečne vrednosti trditev nanašajo na vpeljavo novega informacijskega sistema, se mi visoka vrednost ne zdi presenetljiva in kaže na to, da se zaposleni zavedajo svojega vložka pri tovrstnih projektih.

Najslabše ocenjena trditev pa ima vrednost aritmetične sredine 2,75, kar je glede na ostale trditve visoko, vendar s standardnim odklonom 1,29, ki kaže na nizko koncentracijo statističnih enot okrog aritmetične sredine. Ravno v tej trditvi se glede na najvišjo vrednost standardnega odklona mnenja anketirancev najbolj razlikujejo. Odstotek frekvenčne porazdelitve se giblje od 20,8 % do 25 % pri ocenah od 1 do 4 ter 9,7 % pri oceni 5. Kot sem predvidevala, spada dejavnik, ki ima najvišjo aritmetično sredino (2,75), pod psihološki odpor, dejavnik z najnižjo aritmetično sredino (1,18) pa je del družbenega odpora.

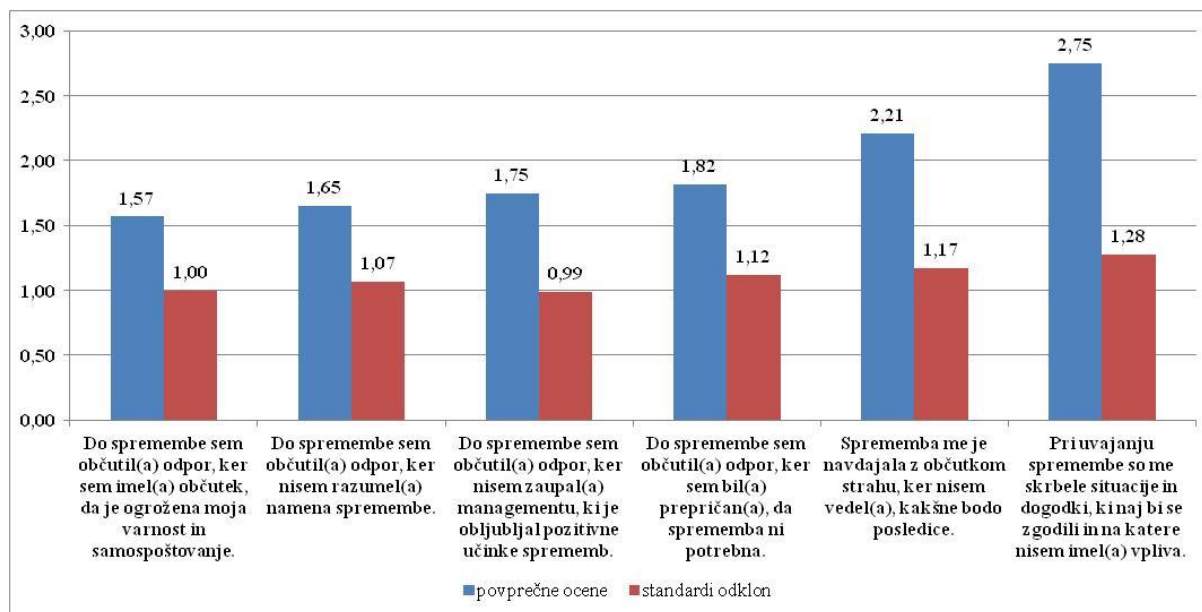
V nadaljevanju bom predstavila rezultate analize s povprečnimi vrednostmi glede na vrsto odpora. Trditve sem razdelila na tri skupine, in sicer na psihološki odpor, logični odpor in družbeni odpor.

Povprečje kategorij, ki opredeljujejo psihološki odpor, znaša 1,96 (Slika 15). Najnižjo povprečno vrednost ima trditev »Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker sem imel(a) občutek, da je ogrožena moja varnost in samospoštovanje«, in sicer 1,57, iz česar lahko sklepam, da se zaposleni v podjetju čutijo varne in samozavestne. S povprečno oceno 2,75 je najslabše ocenjena trditev »Pri uvajanju spremembe so me skrbele situacije in dogodki, ki naj bi se zgodili in na katere nisem imel(a) vpliva«, kar opredeljuje strah pred neznanim.

Najbolj se razlikujejo mnenja anketirancev pri trditvi »Pri uvajanju spremembe so me skrbele situacije in dogodki, ki naj bi se zgodili in na katere nisem imel(a) vpliva«, standardni odklon

znaša kar 1,28. Tudi pri ostalih trditvah se mnenja anketirancev zelo razlikujejo, saj se najmanj razlikujejo pri trditvi »Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker nisem zaupal(a) managementu, ki je obljubljal pozitivne učinke sprememb«, z vrednostjo standardnega odklona 0,99.

Slika 15: Povprečne ocene trditev psihološkega odpora

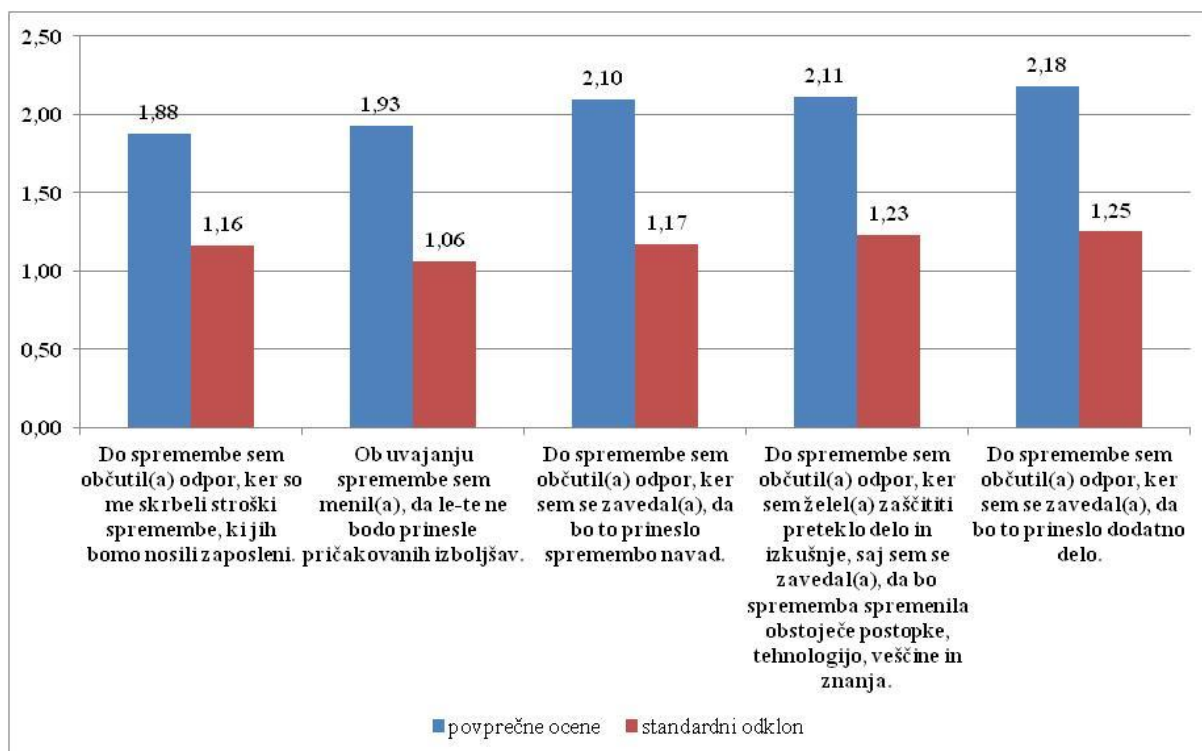


Povprečna ocena trditev, ki označujejo logični odpor, znaša 2,04 (Slika 16). Najnižje, s povprečno oceno 1,88, je ocenjena trditev »Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker so me skrbeli stroški spremembe, ki jih bomo nosili zaposleni«, najslabše, s povprečjem 2,18, pa trditev »Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker sem se zavedal(a), da bo to prineslo dodatno delo«, kar je pričakovano.

Nekoliko višje sta ocenjeni tudi trditvi »Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker sem želel(a) zaščititi preteklo delo in izkušnje, saj sem se zavedal(a), da bo sprememba spremenila obstoječe postopke, tehnologijo, veščine in znanja« (2,11) in »Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker sem se zavedal(a), da bo to prineslo spremembo navad« (2,10), kar kaže na to, da imajo zaposleni raje rutino, kjer se počutijo varno, zaupajo trenutnemu znanju in veščinam in niso preveč odprti za nove veščine in znanja.

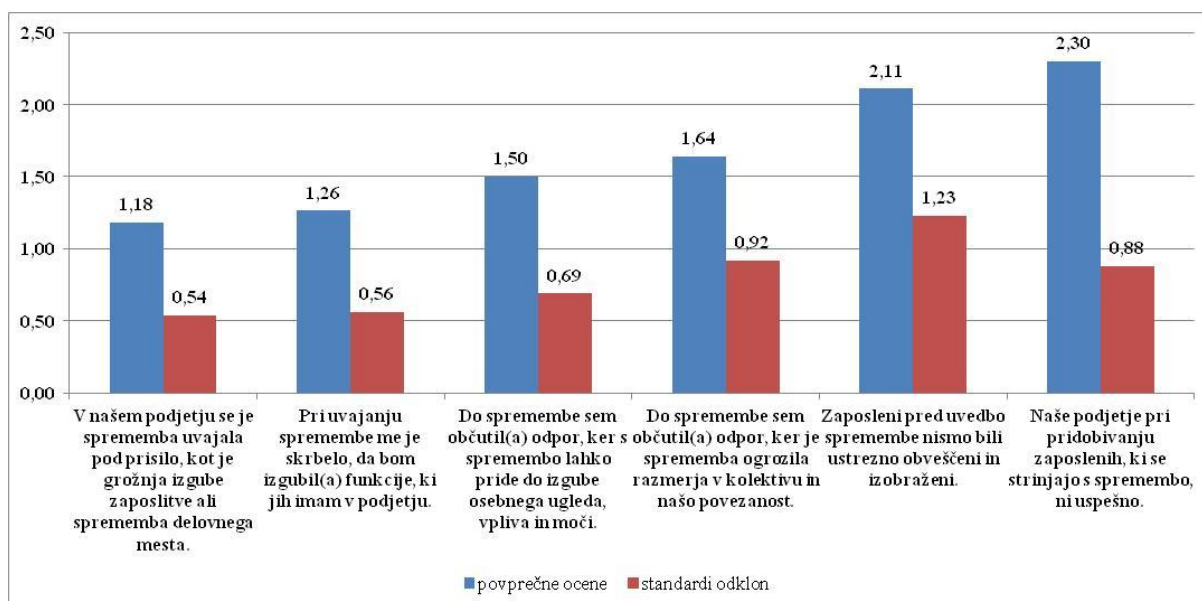
Tudi pri merjenju stališč, ki opredeljujejo logični odpor, se mnenja anketirancev med sabo zelo razlikujejo, saj znašajo vrednosti standardnih odklonov od 1,06 pri trditvi »Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker so me skrbeli stroški spremembe, ki jih bomo nosili zaposleni« do 1,25 pri trditvi »Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker sem se zavedal(a), da bo to prineslo dodatno delo«.

Slika 16: Povprečne ocene trditev logičnega odpora



Tretja vrsta odpora, ki sem jo izmerila, je družbeni odpor (Slika 17), katerega povprečna vrednost znaša 1,67. Najbolje izmerjena trditev je »V našem podjetju se je sprememba uvajala pod prisilo, kot je grožnja izgube zaposlitve ali sprememba delovnega mesta«, in sicer 1,18, kar potrjuje eno izmed vrednot podjetja, ki pravi, da spoštujemo in skrbimo za svoje zaposlene. Najslabšo povprečno oceno ima trditev »Naše podjetje je uspešno pri pridobivanju zaposlenih, ki se strinjajo s spremembo«, ki je s povprečjem 2,30 tudi najslabše ocenjen dejavnik odpora.

Slika 17: Povprečne ocene trditev družbenega odpora



V okviru družbenega odpora so si mnenja anketirancev bolj enotna, kar kažejo vrednosti standardnih odklonov, ki so kar pri štirih trditvah manjše od 1. Najmanj se mnenja razlikujejo pri trditvi »V našem podjetju se je sprememba uvajala pod prisilo, kot je grožnja izgube zaposlitve ali sprememba delovnega mesta« (standardni odklon 0,54) in trditvi »Pri uvajanju spremembe me je skrbelo, da bom izgubil(a) funkcije, ki jih imam v podjetju« (0,56). Največja razlika pa je v stališčih trditve »Zaposleni pred uvedbo spremembe nismo bili ustrezno obveščeni in izobraženi«, z vrednostjo standardnega odklona 1,23.

Če bi opazovali zgolj povprečja in standardne odklone, bi lahko sklepali, da je najšibkejši družbeni odpor, najmočnejši pa logični odpor z najvišjimi vrednostmi.

Razlike v jakosti vseh treh vrst odpora sem preverila s proceduro Independent-Samples T Test, kjer sem za vse tri vrste odpora preverila razlike med aritmetičnima sredinama dveh neodvisnih vzorcev. Izračuni iz programa SPSS se nahajajo v Prilogi 4.

Statistični hipotezi, ki sem ju postavila, sta bili naslednji:

H₀: Povprečna jakost odporov je enaka.

H₁: Povprečna jakost odporov se razlikuje.

Med sabo sem primerjala dva neodvisna vzorca pri stopnji značilnosti 0,05:

1. Psihološki in logični odpor.
2. Psihološki in družbeni odpor.
3. Logični in družbeni odpor.

Varianca je pri primerjavi psihološkega in logičnega odpora ter pri primerjavi psihološkega in družbenega odpora večja od 5 % ($\alpha=0,05$), torej sem v obeh primerih sprejela ničelno domnevo o enakosti varianc in gledala rezultate t-testa, ki predpostavljajo enake variance. Na podlagi Levenovega testa sem sprejela ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnosti, saj je p-vrednost v vseh primerih večja od 0,05.

Glede na zgornjo razlago bom interpretirala le en rezultat t-testov, in sicer primerjavo psihološkega in logičnega odpora. P-vrednost je enaka $0,052 > 0,05$ ($F=5,03$). P-vrednost t-testa enakosti povprečij je enaka $0,704 > 0,05$, torej ničelno domnevo o enakosti povprečij sprejmemo pri 5 % stopnji značilnosti, kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik v poprečni oceni psihološkega in logičnega odpora. Ne moremo torej trditi, da je povprečna jakost ene vrste odpora višja kot povprečna jakost druge vrste odpora.

Pri primerjavi logičnega in družbenega odpora pa je varianca manjša od 5% ($\alpha=0,036$), zato zavrnem ničelno domnevo pri 5 % tveganju ($\alpha=0,05$) in gledam rezultate t-testa v drugi vrstici, ki predpostavlja različne variance, saj je p-vrednost enaka $0,036 < 0,05$.

Ker predpostavka o enakosti varianc ni izpolnjena, uporabim približek t preizkusa:

$$H_0: \mu_L = \mu_D$$

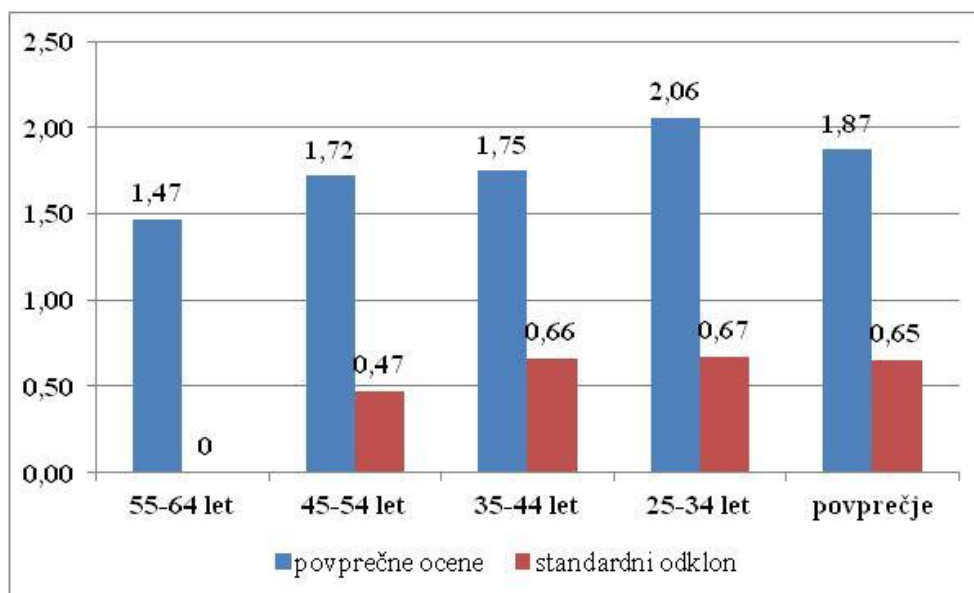
$$H_1: \mu_L > \mu_D$$

Ker sem v alternativni hipotezi uporabila neenačaj, moram uporabiti enostranski test, kar pomeni, da moram izračunano p-vrednost deliti z 2 in dobim vrednost $p=0,051 > 0,05$ – razlika ni značilna. Na podlagi rezultatov t-testa ne morem zavrniti ničelne domneve, da sta povprečni jakosti obeh odporov enaki. To pomeni, da ne morem trditi, da je logični odpor močnejši od družbenega.

Pri analizi ankete sem želela tudi ugotoviti, kašne so razlike med posameznimi skupinami. Analizirala sem moč odpora do sprememb v odvisnosti od starostnega razreda in stopnje izobrazbe.

Na podlagi povprečnih ocen posameznih dejavnikov je možno razbrati, da je odpor do sprememb najmočnejši pri najmlajših v podjetju (25–34 let) s povprečjem 2,06 in je tudi edini starostni razred, ki je višji od celotnega povprečja vseh anketirancev (1,87). Mnenja anketirancev so si pri primerjavi med starostnimi skupinami dokaj enotna, saj vrednosti standardnih odklonov znašajo od 0,47 pri starostnem razredu od 45 do 54 let do 0,67 pri starostnem razredu od 25 do 34 let.

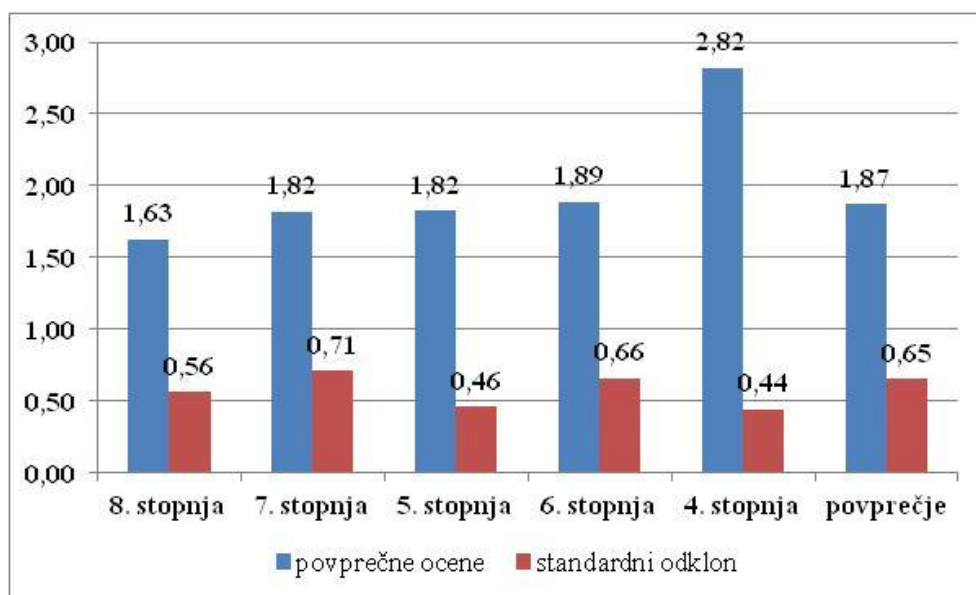
Slika 18: Povprečne ocene trditev po starostnih razredih



Povprečne ocene, razvrščene po stopnji izobrazbe, pa kažejo na to, da je odpor najmočnejši pri najnižji, 4. stopnji izobrazbe s povprečjem kar 2,82. Nekoliko nad celotnim povprečjem, ki znaša 1,87, je le še povprečje udeležencev s 6. stopnjo izobrazbe (1,89). Tudi pri primerjavi skupin, razvrščenih po stopnji izobrazbe, se mnenja anketirancev ne razlikujejo preveč, vrednosti

standardnih odklonov namreč znašajo od 0,46 pri anketirancih s 5. stopnjo izobrazbe do 0,71 pri anketirancih s 7. stopnjo izobrazbe.

Slika 19: Povprečne ocene trditev glede na stopnjo izobrazbe



Ker pa zgolj računanje povprečnih ocen ni dovolj, da bi lahko potrdila razlike med posameznimi skupinami, sem vrednosti obdelala tudi s proceduro One-Way ANOVA v programu SPSS (Priloga 5).

Najprej sem želela preveriti, ali je jakost odpora od sprememb odvisna od starostnega razreda. Odgovor na to bo pritrđen, če povprečna vrednost odpora ni enaka v vseh starostnih razredih. Zato sem preizkušala domnevo o razliki med aritmetičnimi sredinami. Omenjeno domnevo sem preverila z analizo variance. Rezultati so prikazani v Tabelah 6 in 7.

Tabela 6: Opisna statistika skupin po starostnih razredih

povprečna ocena

| | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | 95% interval zaupanja za aritmetično sredino | | Minimum | Maksimum |
|----------|----|---------------------|-------------------|----------------------------------------------|--------------|---------|----------|
| | | | | Spodnja meja | Zgornja meja | | |
| 25 do 34 | 34 | 2,0544 | 0,66603 | 1,8220 | 2,2868 | 1,18 | 3,59 |
| 35 do 44 | 26 | 1,7200 | 0,66513 | 1,4513 | 1,9887 | 1,00 | 3,29 |
| 45 do 54 | 11 | 1,7500 | 0,46635 | 1,4367 | 2,0633 | 1,18 | 2,53 |
| 55 do 64 | 1 | 1,4700 | . | . | . | 1,47 | 1,47 |
| Skupaj | 72 | 1,8790 | 0,64924 | 1,7265 | 2,0316 | 1,00 | 3,59 |

Tabela 7: Rezultat odvisnosti jakosti odpora od starostnih razredov

povprečna ocena

| | Vsota kvadratov | df | Aritmetična sredina kvadratov | F | Sig. |
|----------------|------------------------|-----------|--------------------------------------|----------|-------------|
| Med skupinami | 2,054 | 3 | 0,685 | 1,670 | 0,182 |
| Znotraj skupin | 27,873 | 68 | 0,410 | | |
| Skupaj | 29,927 | 71 | | | |

Izračunana vrednost $P=0,182$ nam pove, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$, da je povprečna vrednost odpora do sprememb v vseh štirih starostnih razredih enaka.

Na enak način sem proučila tudi odvisnost odpora do sprememb od stopnje izobrazbe. Rezultat obdelave, ki je prikazan v Tabelah 8 in 9, je pokazal, da je izračunana vrednost $P=0,111$, ki nam pove, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve pri stopnji značilnosti $\alpha=0,05$, da je povprečna vrednost odpora do sprememb pri vseh stopnjah izobrazbe enaka.

Tabela 8: Opisna statistika skupin po stopnji izobrazbe

povprečna ocena

| | N | Aritmetična sredina | Standardni odklon | 95 % interval zaupanja za aritmetično sredino | | Minimum | Maksimum |
|------------|----|---------------------|-------------------|-----------------------------------------------|--------------|---------|----------|
| | | | | Spodnja meja | Zgornja meja | | |
| 4. stopnja | 3 | 2,8200 | 0,44306 | 1,7194 | 3,9206 | 2,41 | 3,29 |
| 5. stopnja | 18 | 1,8206 | 0,46205 | 1,5908 | 2,0503 | 1,00 | 2,71 |
| 6. stopnja | 10 | 1,8230 | 0,65872 | 1,3518 | 2,2942 | 1,18 | 3,00 |
| 7. stopnja | 35 | 1,8877 | 0,71332 | 1,6427 | 2,1327 | 1,00 | 3,59 |
| 8. stopnja | 6 | 1,6267 | 0,55963 | 1,0394 | 2,2140 | 1,06 | 2,41 |
| Skupaj | 72 | 1,8790 | 0,64924 | 1,7265 | 2,0316 | 1,00 | 3,59 |

Tabela 9: Rezultat odvisnosti jakosti odpora od stopnje izobrazbe

povprečna ocena

| | Vsota kvadratov | df | Aritmetična sredina kvadratov | F | Sig. |
|----------------|------------------------|-----------|--------------------------------------|----------|-------------|
| Med skupinami | 3,134 | 4 | 0,783 | 1,959 | 0,111 |
| Znotraj skupin | 26,793 | 67 | 0,400 | | |
| Total | 29,927 | 71 | | | |

3.6.2.2 Predstavitev rezultatov analize delovanja managementa

V zadnjem sklopu vprašalnika so anketiranci izražali svojo stopnjo strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na delovanje managementa pri uvajanju sprememb. Anketiranci so tudi v tem delu

označevali trditve oziroma svojo stopnjo strinjanja na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Ker so trditve napisane v pozitivnem smislu, se ocene za posamezne odgovore gibljejo od 3 do 5, za razliko od prvega dela ankete, kjer ocena 1 pomeni, da je odpor šibek, ocena 5 pa, da je jakost odpora visoka.

Kot kažeta Slika 20 in Tabela 10, lahko vidimo, da so bile vse trditve relativno visoko ocenjene. Pri vseh trditvah je najvišja možna ocena 5, povprečne ocene posameznih trditvev pa se gibljejo od 3 do 4,6. Mnenja udeležencev se pri posameznih trditvah razlikujejo, vrednosti standardnih odklonov znašajo od 0,59 do 1,16.

Slika 20: Povprečne ocene trditvev o delovanju managerjev

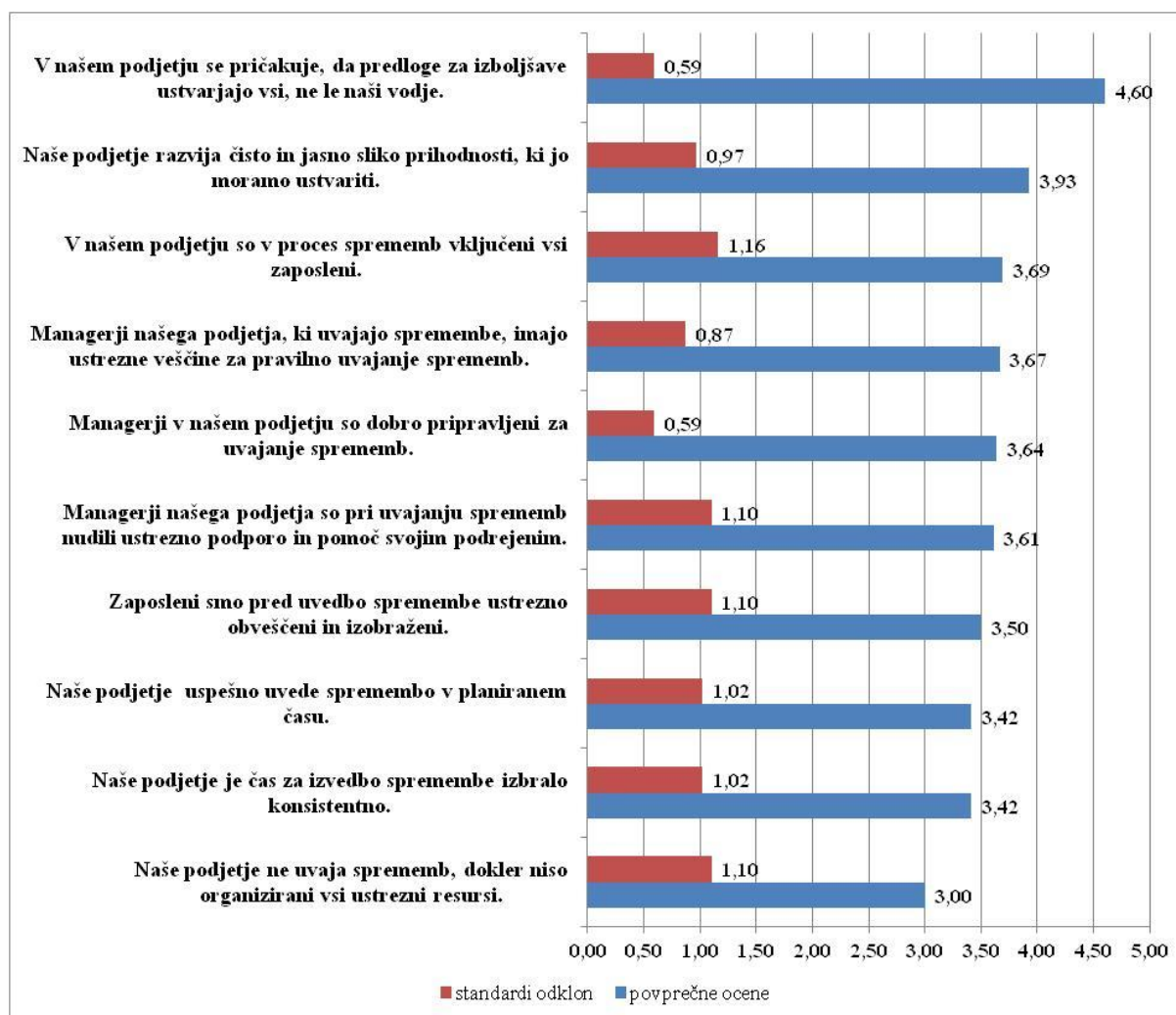
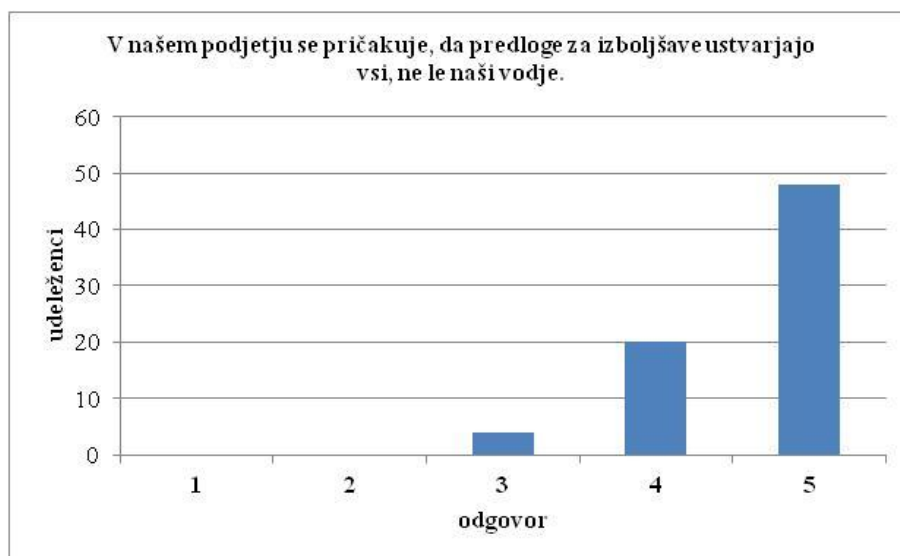


Tabela 10: Statistični prikaz dejavnikov delovanja managementa

| | N | Območje | Minimum | Maksimum | Povprečje | Standardni odklon | Varianca |
|----------------|----|---------|---------|----------|-----------|-------------------|----------|
| izboljšave | 72 | 2,00 | 3,00 | 5,00 | 4,6111 | 0,59471 | 0,354 |
| pripravljenost | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,6389 | 0,95395 | 0,910 |
| veščine | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,6667 | 0,87210 | 0,761 |
| podpora | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,6111 | 1,05558 | 1,114 |
| obveščanje | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,5000 | 1,10058 | 1,211 |
| vklučenost | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,6944 | 1,15842 | 1,342 |
| organiziranost | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,0000 | 1,10058 | 1,211 |
| konsistentnost | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,4167 | 1,01745 | 1,035 |
| planiranje | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,4167 | 1,01745 | 1,035 |
| prihodnost | 72 | 3,00 | 2,00 | 5,00 | 3,9306 | 0,96890 | 0,939 |
| Veljaven N | 72 | | | | | | |

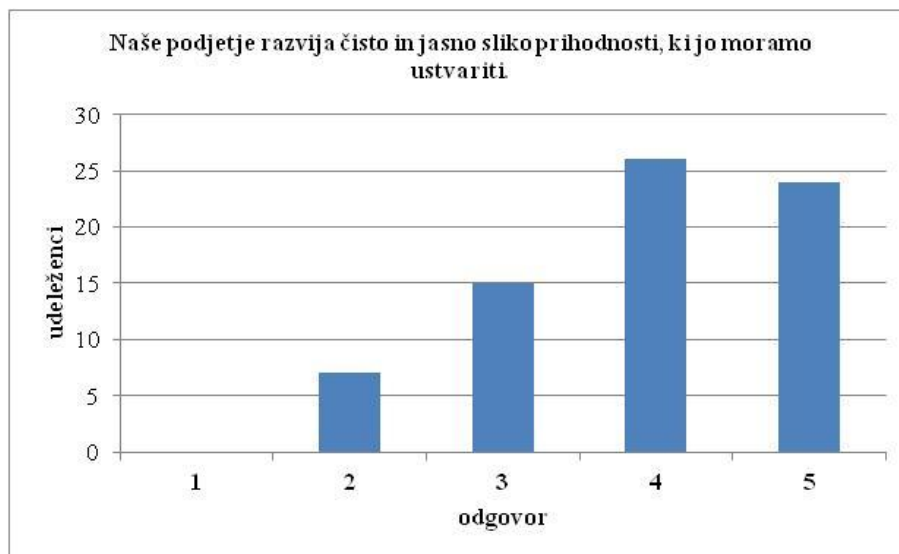
Najvišje povprečje 4,61 je dosegla trditev »V našem podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave ustvarjajo vsi, ne le naši vodje« (Slika 21). Pri tej trditvi se mnenja udeležencev najmanj razlikujejo, vrednost standardnega odklona je le 0,59. Kar 66,7 % anketirancev je označilo trditev s 5 – popolnoma se strinjam, le 5,6 % anketirancev pa je označilo trditev z oceno 3 – sem nevtralen, kar je bila tudi najvišja ocena v tej kategoriji.

Slika 21: Stališča anketirancev o predlogih za izboljšave



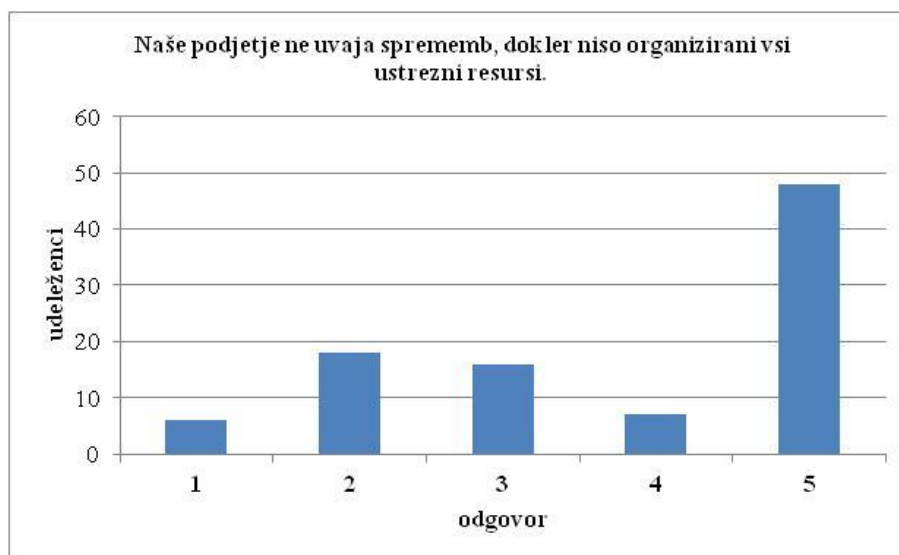
Kot druga najbolj ocenjena trditev je bila trditev »Naše podjetje razvija čisto in jasno sliko prihodnosti, ki jo moramo ustvariti«, s povprečno oceno 3,69, vendar z višjim standardnim odklonom (1,15), kar je prikazano v Sliki 22. Odgovori za to trditev imajo frekvenčno porazdelitev bolj enakomerno razporejeno, saj je z oceno 5 trditev označilo 30,6 %, z oceno 4 29,2 %, 23,6 % anketirancev je bilo nevtralnih, 12,5 % anketirancev je trditvi dodelilo oceno 2, razveseljuje pa je, da je le 4,2 % anketirancev trditev označilo z 1 – sploh se ne strinjam.

Slika 22: Stališča anketirancev glede prihodnosti



Trditev, ki je ocenjena najslabše, je »Naše podjetje ne uvaja sprememb, dokler niso organizirani vsi ustrezni resursi« (Slika 23), s povprečjem 3 in standardnim odklonom 1,10, kar me niti ni presenetilo, saj sami sebe označujemo za podjetje, ki se sprememb ne boji, to pa pomeni tudi, da niso vse spremembe dobro premišljene in organizirane. Trditvi je bila le v 9,7 % dodeljena ocena 5, približno enak odstotek anketirancev je trditvi dodelil oceno 1 (8,3%), kar tretjina anketirancev pa se je opredelila za nevtralne.

Slika 23: Stališča anketirancev glede organiziranosti ustreznih resursov



Pod povprečjem vseh trditev, ki je znašalo 3,65, je bilo 6 trditev od 10 in so se gibale od povprečij 3,00 do 3,64. V nekaterih primerih je bil standardni odklon višji, vendar ni presegal 1,15, čeprav že ta vrednost kaže na višjo razpršenost oziroma nižjo koncentracijo statističnih enot okoli vrednosti aritmetične sredine. Najbolj so se mnenja udeležencev razlikovala pri trditvi

»V našem podjetju so v proces sprememb vključeni vsi zaposleni«, standardni odklon znaša namreč 1,15.

Vendar zgolj deskriptivna statistika in frekvence posameznih trditev niso dovolj, da bi lahko proučevala tudi medsebojno odvisnost med različnimi dejavniki odpora in delovanjem managementa ter s tem potrdila hipotezo, da je dober management povezan z manjšim odporom do sprememb. Zato sem preverila tudi medsebojno odvisnost delovanja managementa in posamezne vrste odpora do sprememb.

3.6.2.3 Predstavitev rezultatov povezanosti odpora do sprememb in delovanja managementa

Za preverjanje povezanosti med spremenljivkami sem uporabila Crosstabs, ki meri povezanost med dvema nominalnima spremenljivkama ali pa med nominalno in ordinalno spremenljivko. Medsebojno povezanost delovanja managementa in posamezne vrste odpora sem preučila s pomočjo χ^2 (hi-kvadrat) testa.

Ker χ^2 test zahteva, da ima vsaka celica v tabeli vsaj 5 enot, sem poskusila kategorije ustrezno združiti.

Odvisno spremenljivko vrsta odpora od sprememb (psihološki, logični in družbeni) sem za potrebe Crosstab analize rekodirala v novo spremenljivko:

- Povprečnim ocenam od 1 do 2 sem dodelila vrednost 1.
- Povprečnim ocenam, višjim od 2, sem dodelila vrednost 2.

Rekodirala sem tudi neodvisno spremenljivko delovanje managementa, in sicer:

- Vrednostim 5 – popolnoma se strinjam – sem dodelila vrednost 1.
- Vrednostim 4 – se strinjam – sem dodelila vrednost 2.
- Vrednostim, manjšim ali enakim 3, sem dodelila vrednost 3.

Izračuni procedure Crosstab se nahajajo v Prilogi 5. Za namene interpretacije rezultatov pa sem ugotovitve strnila v tri tabele. Vsaka tabela prikazuje povezanost posameznih trditev, ki kažejo na delovanje managementa s povprečno vrednostjo trditev posamezne vrste odpora.

Psihološki odpor je pri stopnji značilnost 5 % statistično značilno povezan pri trditvah »Zaposleni smo pred uvedbo spremembe ustrezno obveščeni in izobraženi« (p-vrednost je enaka 0,012 in manjša od 0,05) in »Naše podjetje je čas za izvedbo spremembe izbralo konsistentno« (p-vrednost je enaka 0,045 in manjša od 0,05). Za vse ostale trditve ne moremo trditi, da so povezane s psihološkim odporom. Rezultati analize so prikazani v Sliki 11.

Tabela 11: Povezanost med delovanjem managementa in psihološkim odporom

| | Pearsonov hi kvadrat | Stopnja značilnosti (2-stranska porazdelitev) |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------|
| psihološki odpor*pripravljenost | 4,803 | 0,091 |
| psihološki odpor*veščine | 5,449 | 0,066 |
| psihološki odpor*podpora | 5,820 | 0,054 |
| psihološki odpor*obveščanje | 8,847 | 0,012 |
| psihološki odpor*vključenost | 2,376 | 0,305 |
| psihološki odpor*organiziranost | 0,697 | 0,706 |
| psihološki odpor*konsistenost | 6,195 | 0,045 |
| psihološki odpor*planiranje | 3,343 | 0,188 |
| psihološki odpor*prihodnost | 0,771 | 0,680 |
| psihološki odpor*izboljšave | 5,334 | 0,069 |

Logični odpor je pri stopnji značilnost 5 % statistično značilno povezan pri naslednjih trditvah (za vse ostale trditve ne moremo trditi, da so povezane z logičnim odporom):

- »Managerji v našem podjetju so dobro pripravljeni za uvajanje sprememb« (p-vrednost je enaka 0,038 in manjša od 0,05).
- »Managerji našega podjetja so pri uvajanju sprememb nudili ustrezno podporo in pomoč svojim podrejenim« (p-vrednost je enaka 0,002 in manjša od 0,05).
- »Zaposleni smo pred uvedbo spremembe ustrezno obveščeni in izobraženi« (p-vrednost je enaka 0,006 in manjša od 0,05).
- »Naše podjetje uspešno uvede spremembo v planiranem času« (p-vrednost je enaka 0,048 in manjša od 0,05).
- »Naše podjetje razvija čisto in jasno sliko prihodnosti, ki jo moramo ustvariti« (p-vrednost je enaka 0,008 in manjša od 0,05).

Tabela 12: Povezanost med delovanjem managementa in logičnim odporom

| | Pearsonov hi kvadrat | Stopnja značilnosti (2-stranska porazdelitev) |
|------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------|
| logični odpor*pripravljenost | 6,541 | 0,038 |
| logični odpor*veščine | 4,199 | 0,123 |
| logični odpor*podpora | 12,410 | 0,002 |
| logični odpor*obveščanje | 10,399 | 0,006 |
| logični odpor*vključenost | 3,094 | 0,213 |
| logični odpor*organiziranost | 0,819 | 0,664 |
| logični odpor*konsistenost | 3,690 | 0,158 |
| logični odpor*planiranje | 6,059 | 0,048 |
| logični odpor*prihodnost | 9,547 | 0,008 |
| logični odpor*izboljšave | 8,088 | 0,180 |

Družbeni odpor je pri stopnji značilnosti 5 % statistično značilno povezan pri vseh trditvah, razen:

- »V našem podjetju so v proces sprememb vključeni vsi zaposleni« (p-vrednost je enaka 0,114 in večja od 0,05).
- »Naše podjetje ne uvaja sprememb, dokler niso organizirani vsi ustrezni resursi« (p-vrednost je enaka 0,226 in večja od 0,05).

Tabela 13: Povezanost med delovanjem managementa in družbenim odporom

| | Pearsonov hi kvadrat | Stopnja značilnosti (2-stranska porazdelitev) |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------|
| družbeni odpor*pripravljenost | 17,662 | 0,000 |
| družbeni odpor*veščine | 11,951 | 0,003 |
| družbeni odpor*podpora | 18,831 | 0,000 |
| družbeni odpor*obveščanje | 12,051 | 0,002 |
| družbeni odpor*vključenost | 4,349 | 0,114 |
| družbeni odpor*organiziranost | 2,979 | 0,226 |
| družbeni odpor*konsistenost | 8,489 | 0,014 |
| družbeni odpor*planiranje | 6,289 | 0,043 |
| družbeni odpor*prihodnost | 9,400 | 0,009 |
| družbeni odpor*izboljšave | 13,215 | 0,001 |

Ker pa hipoteze, da je dober management povezan z manjšim odporom do sprememb, na osnovi dobljenih rezultatov še ne morem potrditi, sem v nadaljevanju povezanost posameznih trditvev delovanja managementa ugotavljala s Pearsonovim koeficientom korelacije s pomočjo procedure Correlate–Bivariate v programu SPSS (Priloga 6).

Zanimala me je torej povezanost posameznih trditvev delovanja managementa s posamezno vrsto odpora do sprememb, kar sem prikazala v Tabeli 14. Korelacijo sem izvedla znotraj posamezne trditve v povezavi s posamezno vrsto odpora. Medsebojno povezanost sem ocenila s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Vse ocene koeficientov so negativne, kar pomeni, da obstaja negativna linearna povezava med spremenljivkami, kar je logično, saj so trditve o odporu do sprememb negativne, trditve o delovanju managementa pa pozitivne. Vse ocene korelacijskih koeficientov so nižje od 0, kar pomeni, da med spremenljivkami obstaja vsaj neznačilna povezanost.

Tabela 14: Povezanost delovanja managementa z vsemi tremi vrstami odpora do sprememb

| | | Psihološki odpor | Logični odpor | Družbeni odpor | Povprečje |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------|
| Izboljšave | Pearsonov korelacijski koeficient | -0,409 | -0,340 | -0,506 | -0,471 |
| | 2-stranska porazdelitev | 0,000 | 0,003 | 0,000 | 0,000 |
| | stopnja značilnosti | 0,010 | 0,010 | 0,010 | 0,010 |
| Pripravljenost | Pearsonov korelacijski koeficient | -0,317 | -0,250 | -0,582 | -0,411 |
| | 2-stranska porazdelitev | 0,007 | 0,034 | 0,000 | 0,002 |
| | stopnja značilnosti | 0,010 | 0,050 | 0,010 | 0,010 |
| Veščine | Pearsonov korelacijski koeficient | -0,295 | -0,141 | -0,568 | -0,350 |
| | 2-stranska porazdelitev | 0,012 | 0,237 | 0,000 | 0,003 |
| | stopnja značilnosti | 0,050 | x | 0,010 | 0,050 |
| Podpora | Pearsonov korelacijski koeficient | -0,342 | -0,315 | -0,570 | -0,448 |
| | 2-stranska porazdelitev | 0,003 | 0,007 | 0,000 | 0,000 |
| | stopnja značilnosti | 0,010 | 0,010 | 0,010 | 0,010 |
| Obveščanje | Pearsonov korelacijski koeficient | -0,393 | -0,296 | -0,509 | -0,445 |
| | 2-stranska porazdelitev | 0,001 | 0,012 | 0,000 | 0,000 |
| | stopnja značilnosti | 0,010 | 0,050 | 0,010 | 0,010 |
| Vključenost | Pearsonov korelacijski koeficient | -0,334 | -2,243 | -0,259 | -0,327 |
| | 2-stranska porazdelitev | 0,004 | 0,040 | 0,028 | 0,005 |
| | stopnja značilnosti | 0,010 | 0,050 | 0,050 | 0,010 |
| Organiziranost | Pearsonov korelacijski koeficient | -0,117 | -0,145 | -0,219 | -0,175 |
| | 2-stranska porazdelitev | 0,329 | 0,223 | 0,065 | 0,140 |
| | stopnja značilnosti | x | x | x | x |
| Konsistentnost | Pearsonov korelacijski koeficient | -0,342 | -0,219 | -0,328 | -0,338 |
| | 2-stranska porazdelitev | 0,003 | 0,064 | 0,005 | 0,004 |
| | stopnja značilnosti | 0,010 | x | 0,010 | 0,010 |
| Planiranje | Pearsonov korelacijski koeficient | -0,187 | -0,026 | -0,373 | -0,301 |
| | 2-stranska porazdelitev | 0,116 | 0,026 | 0,001 | 0,010 |
| | stopnja značilnosti | x | 0,050 | 0,010 | 0,050 |
| Prihodnost | Pearsonov korelacijski koeficient | -0,208 | -0,318 | -0,440 | -0,353 |
| | 2-stranska porazdelitev | 0,080 | 0,006 | 0,000 | 0,002 |
| | stopnja značilnosti | x | 0,010 | 0,010 | 0,010 |

Najvišjo vrednost korelacijskega koeficienta lahko razberemo pri paru družbeni odpor in trditvijo »Managerji v našem podjetju so dobro pripravljeni za uvajanje sprememb«. Vrednost koeficienta je -0,582, kar kaže na zmerno povezanost med spremenljivkama. Drugo najvišjo vrednost izkazuje par družbeni odpor in trditev »Managerji našega podjetja so pri uvajanju sprememb nudili ustrezno podporo in pomoč svojim podrejenim«, z vrednostjo korelacijskega koeficienta -0,570. Povezanost je prav tako zmerna. Moč zmerne povezanosti izkazujejo še spodnje povezave, katerih P-vrednosti so manjše od 0,01, kar kaže, da sta preučevani spremenljivki povezani pri 1 % tveganju:

- »Managerji našega podjetja, ki uvajajo spremembe, imajo ustrezne veščine za pravilno uvajanje sprememb« in družbeni odpor (-0,568).
- »Zaposleni smo pred uvedbo spremembe ustrezno obveščeni in izobraženi« in družbeni odpor (-0,509).

- »V našem podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave ustvarjajo vsi, ne le naši vodje« in družbeni odpor (-0,506).
- »Naše podjetje razvija čisto in jasno sliko prihodnosti, ki jo moramo ustvariti« in družbeni odpor (-0,440).
- »V našem podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave ustvarjajo vsi, ne le naši vodje« in psihološki odpor (-0,409).

Najnižje vrednosti korelacijskega koeficienta (neznatna povezanost 0,01-0,19) med vsemi proučevanimi spremenljivkami imajo pari:

- »Naše podjetje uspešno uvede spremembo v planiranem času« in logični odpor (-0,026, $p=0,026$).
- »Naše podjetje ne uvaja sprememb, dokler niso organizirani vsi ustrezni resursi« in psihološki odpor (-0,117, $p=0,329$).
- »Managerji našega podjetja, ki uvajajo spremembe, imajo ustrezne veščine za pravilno uvajanje sprememb« in logični odpor (-0,141, $p=0,237$).
- »Naše podjetje ne uvaja sprememb, dokler niso organizirani vsi ustrezni resursi« in logični odpor (-0,145, $p=0,223$).
- »Naše podjetje uspešno uvede spremembo v planiranem času« in psihološki odpor (-0,187, $p=0,116$).

Vse spremenljivke imajo p-vrednosti višje od 0,01, torej ne moremo trditi, da so zgornje spremenljivke povezane.

Na podlagi ocenjenih koeficientov korelacije lahko sklepam, da je delovanje managementa zmerno povezano z družbenim odporom, se pravi, da je boljši management pri uvajanju sprememb povezan s šibkejšim družbenim odporom do sprememb. Hkrati pa ne morem trditi, da ima boljši management vpliv tudi na psihološki in logični odpor posameznika.

Analizo sem naredila tudi na skupnem povprečju trditev dejavnikov odpora do sprememb. Štiri od desetih trditev kažejo na zmerno negativno povezanost spremenljivk:

- »V našem podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave ustvarjajo vsi, ne le naši vodje« (-0,471, $p=0,000$).
- »Managerji našega podjetja so pri uvajanju sprememb nudili ustrezno podporo in pomoč svojim podrejenim« (-0,448, $p=0,000$).
- »Zaposleni smo pred uvedbo spremembe ustrezno obveščeni in izobraženi« (-0,445, $p=0,000$).
- »Managerji v našem podjetju so dobro pripravljene za uvajanje sprememb« (-0,411, $p=0,002$).

Vse ostale trditve, razen »Naše podjetje ne uvaja sprememb, dokler niso organizirani vsi ustrezni resursi«, kažejo vsaj nizko oziroma šibko povezanost.

4 DISKUSIJA

Raziskava je bila izvedena v skupini Medis takoj po implementaciji organizacijske spremembe, ki je povezana z znanjem in veščinami. Cilj raziskave je bil ovrednotiti jakost odpora zaposlenih pri implementaciji spremembe in izmeriti uspešnost managementa pri vodenju te spremembe ter preveriti, ali obstaja povezava med odporom zaposlenih in ravnanjem managementa v času vpeljave spremembe.

Prvo vprašanje v raziskavi je bilo, kako močen je odpor zaposlenih. Analiza ankete kaže, da je odpor zaposlenih v skupini Medis obvladljiv in dokaj šibek, saj povprečna vrednost ne doseže vrednosti 2 (1,88) na petstopenjski lestvici. Zaposleni se ob uvedbi spremembe ne počutijo ogroženo in negotovo in se ne oklepajo navad in rutinskih opravil. Zato lahko sklenem, da se zaposleni tudi v času sprememb v skupini počutijo varno ter da trditev ogroženosti, ki jo mnogi avtorji (Robbins, 1991, str. 640; Sharma, 1999, str. 90) navajajo kot enega najpogostejših vzrokov za odpor, v našem primeru ne drži.

Eden od pomembnih vzrokov odpora, ki jih navaja literatura (Newstrom & Davis, 1993, str. 278; Srića, 1997, str. 120; Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 173), je tudi strah pred posledicami in situacijami, na katere zaposleni nimajo vpliva. V tem segmentu so bile povprečne vrednosti višje od vrednosti 2, torej lahko povzamem, da je strah pred neznanim v podjetju prisoten, vendar še vedno ni tako močan, da bi lahko onemogočil uspešno vpeljavo spremembe. Zaposleni se niso upirali spremembi sami po sebi, ampak so se upirali izidu, ki ga lahko sprememba povzroči.

Izstopata tudi mnenji udeležencev o pridobivanju zaposlenih, ki se strinjajo s spremembo, s povprečno vrednostjo 2,3, in o obveščanju ter izobraževanju zaposlenih s povprečno vrednostjo 2,11. Lawrence (1954, str. 56) poudarja, da ima management večkrat težave, ker predvideva, da se bodo ljudje strinjali s spremembo, če bodo sodelovali pri implementaciji, kar pa ni dovolj.

Drugo vprašanje v raziskavi je bilo, ali so managerji v skupini Medis dobro pripravljene na uvajanje sprememb. Vprašanje je bilo strnjeno v deset trditev, katerih povprečje je sicer zadovoljivo (3,65 na petstopenjski lestvici), kritičnih vrednosti nisem zaznala, so pa med povprečji posameznih trditev precejšnje razlike. Najvišjo povprečno vrednost ima trditev, ki opredeljuje ustvarjanje izboljšav s strani vseh zaposlenih (4,61), sledi trditev, da podjetje za prihodnost ustvarja čisto sliko (3,93), pod povprečjem pa so trditve, ki se nanašajo na čas ter komunikacijo in izobraževanje zaposlenih.

Nedvomno so izboljšave delovna naloga in obveznost vsakega zaposlenega in ne le managementa, kar potrjuje tudi visoko povprečje trditve z vrednostjo 4,61. Zaposleni se

zavedajo, da je nenehno izboljševanje izdelkov, aktivnosti, poslovnih procesov in organizacije nujno. Nujno je, da zaposleni zaznavajo potrebo po spremembah, za to pa je odgovoren management podjetja, ki te potrebe ustvarja, bodisi z dokazovanjem, da obstoječe prakse niso več učinkovite, ali pa s predlogi nekih eksternih modelov, ki kažejo na bolj učinkovito vodenje organizacije (Pfeiffer, 1994, str. 231).

Povprečje trditev tudi kaže na to, da podjetje za prihodnost ustvarja čisto sliko in se pri implementaciji sprememb ne poslužuje manipulacije. Managerji informacij ne podajajo selektivno, ne strukturirajo dogodkov in ne pridobivajo strinjanja posameznikov z namenskim vključevanjem posameznikov v proces zaradi strinjanja s spremembo. Zaposleni se ne počutijo zapostavljene in na spremembe ne odreagirajo negativno. Visoko povprečje vključenosti vseh zaposlenih v proces sprememb kaže na metodo participacije, ki je ena izmed ključnih metod premoščanja odporov (Vizjak, 1994, str. 877).

V svoji raziskavi sem prišla do spoznanja, da je poleg slabe komunikacije največja slabost managerjev pri uvajanju sprememb organiziranost resursov in planiranje časa, kar bi lahko vodilo do logičnega odpora udeležencev, ki se pojavi zaradi potrebe po času, potrebnem za prilagoditev. Raziskava je pokazala, da se dejavniku časa management ne posveča dovolj, je pa bistvenega pomena pri uvajanju sprememb. Ni dovolj, da spremembe časovno načrtujemo in predvidevamo, pomembno jih je tudi vpeljati v pravem in načrtovanem času. Uvajanje sprememb zahteva veliko časa. Podcenjevanje časa in truda, ki sta potrebna za uspešen proces sprememb, je velikokrat zanemarljen dejavnik, ki pomembno vpliva na uspeh celotnega managementa.

Pričakovala pa bi, da je komunikacija, ki je eden najbolj pogostih in učinkovitih načinov premagovanja odpora (Vizjak, 1994, str. 877), v podjetju na višji ravni (povprečje 3,5). Zaskrbljujoče je, da med obveščanjem in izobraževanjem zaposlenih ter družbenim odporom na eni strani in logičnim odporom na drugi strani obstaja zmerna povezanost. To pa je že delni odgovor na tretje vprašanje v raziskavi, ali obstaja povezanost med delovanjem managementa v času spremembe in odporom zaposlenih.

Predlog, ki prevladuje v literaturi managementa, je, da so tehnike participacije najboljša metoda obvladovanja odpora. Sklepi na podlagi študij so, da vključevanje v izobraževanje, načrtovanje in izvajanje posameznih stopenj procesa sprememb pomembno vpliva na zavezanost in predanost spremembam in očitno znižuje odpore (Lawrence, 1954, str. 50; Coch in French, 1948, str. 512; Milton, 1984, str. 481). V bistvu – trditev, ki stoji za temi tehnikami, je, da skozi previdno voden proces dvostranske komunikacije, delitve informacij in konzultacije zaposleni postanejo bolj zavzeti za spremembo, ne pa da se s spremembo le strinjajo (Kotter, 1986, str. 355; Makin, Cooper & Cox, 1989, str. 165; White & Bednar, 1991, str. 510).

Kot sem že prej omenila, odpor do sprememb ne nastane zaradi samih sprememb, ampak zaradi negotovosti in potencialnega učinka sprememb. Managerji se morajo tega vseskozi zavedati.

Odpor lahko igra bistveno vlogo pri spremembah, ki bi lahko bile neprimerne, nepremišljene ali napačno načrtovane, kar bi morala biti spodbuda managementu, da išče alternative. Kar pa pomeni, da mora management o spremembah redno komunicirati z zaposlenimi in se o njih konzultirati. Na podlagi raziskave in pregleda literature lahko sklenem, da je to eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti uvedbe spremembe v podjetju.

Zaposlenim je potrebno dati priložnost, da so lahko udeleženi v vseh pogledih procesa spremembe in da lahko podajo povratne informacije, ki se tičejo same spremembe. Komunikacija in timsko delo managementa in ostalih zaposlenih lahko premostita veliko težav, ki so jih podjetja zaznavala v preteklosti ob uvajanju sprememb. Managerji morajo spodbujati timsko delo, pooblastiti zaposlene in jih vključiti v procese sprememb. Obenem pa morajo managerji zaposlene poznati, saj posamezniki različno reagirajo na spremembe. Management se mora ob uvajanju sprememb zavedati, kako lahko posameznik dojema spremembo in kako nanjo odreagira.

Managerjem bi predvsem svetovala, da se v prihodnje posvetijo predvsem komunikaciji, saj je obsežno in pogosto komuniciranje pri uvajanju sprememb nujno, ker odpravlja možnost nesporazumov in sumničenj, hkrati pa vpliva na večjo motivacijo zaposlenih in s tem osredotočenost na doseganje rezultatov. Managerji komunikacije ne smejo zanemarjati in se morajo zavedati, da če sami razumejo neko informacijo, to še ne pomeni, da jo bodo razumeli tudi ostali zaposleni.

Managerji naj čim prej prepoznajo, kdo bo hitro sprejel spremembe in kdo ne, kaj je tisto, kar pomaga, da je sprememba sprejeta. Zaposlenim naj čim več povedo o spremembi, o negativnih vidikih, če se sprememba ne zgodi, in pozitivnih vidikih, če se z njo soočijo, ter kdaj in kako bodo začele spremembe pozitivno vplivati nanje. Spremembe morajo imeti očiten smisel. Zaposlenim je že v začetni fazi potrebno dati možnost, da izrazijo svoje manj prijetne občutke, skrbi, frustracije in strahove. Z zaposlenimi se je potrebno posvetovati in jih vključiti v potek dogodkov. Komunicirati je treba vedno in nenehno, saj se s tem zmanjšujejo možnosti nesporazumov in sumničenj, ki povečujejo odpor do sprememb, saj se zaposleni počutijo varnejše, če imajo več informacij. In na koncu, za uvajanje sprememb je potrebno določiti dovolj časa, saj je izvajanje sprememb izziv že za posameznika, kaj šele za organizacijo.

Na koncu se mi poraja vprašanje, zakaj se odpor do spremembe ni pojavil v tolikšni meri, kot je predlagano v literaturi. Odgovor na to bi bil, da se moramo fokusirati na vprašanje, *čemu* se zaposleni upirajo, če to ni sprememba sama, in da je odpor do sprememb mogoče presplošen izraz in nas napačno vodi do prepričanja, da so konservativnost, strah, ogroženost in potreba po stabilnosti glavne ovire pri spreminjanju.

Tu pa se odpirajo področja za nadaljnje raziskave. Na podlagi raziskav se lahko oblikujejo primerne tehnike za merjenje odporov v različnih situacijah. Kar pa je še bolj pomembno, da se

dokumentira, kako so te tehnike uporabljene in kako na podlagi teh tehnik pridobiti koristi odpora do sprememb, kar bi bila za managerje velika pridobitev.

SKLEP

Preden se podjetje loti načrtovanja in uvajanja sprememb, mora predvideti, s katerimi ovirami se bo srečevalo in kako jih lahko prepreči. Najpogostejše ovire pri uvajanju sprememb so pomanjkanje navdušenja managementa ter posledično nejasna usmeritev in odpor zaposlenih.

Odpor do sprememb je pomemben dejavnik, ki ga je treba upoštevati pri vseh procesih sprememb, saj je ustrezno upravljanje odporov ključ za uspeh ali neuspeh sprememb. Z odpori na spremembe razumemo vsak pojav, ki ovira proces implementacije sprememb na začetku ali vpliva na njegov razvoj z namenom, da se ohranja trenutno stanje. Velik del odpora do sprememb je posledica strahu in negotovosti, saj zaposleni ne vedo, kaj se bo zgodilo in ali se bodo lahko prilagodili novim razmeram.

Če managerji niso sposobni zaznati potrebe po spreminjanju, osnovati ustreznih programov in jih tudi uspešno izvajati, potem obstaja velika verjetnost, da management sprememb ne bo uspešen in učinkovit (Dale, 1993, str. 189). Neuspešen je lahko tudi v primeru, ko sicer učinkovito načrtuje in udejanja spremembe, ne upošteva pa svojih zaposlenih. Management sprememb je zelo kompleksen proces, v katerem ne more obstajati samo en razlog, zakaj je le-ta neuspešen in neučinkovit, saj nobenega dejavnika ne moremo obravnavati neodvisno od drugih (Roberts, 1999, str. 78).

Na osnovi pregleda literature in na podlagi opravljene raziskave s pomočjo ankete lahko postavljeno hipotezo, da je dober management povezan z manjšim odporom do sprememb, potrdim, saj vsi dejavniki odpora, razen organiziranosti resursov kažejo na zmerno ali vsaj šibko negativno linearno povezanost z delovanjem managementa.

Vendar bi glede na kompleksno tematiko odpora do sprememb zmotno trdila, da je odpor zaposlenih do sprememb odvisen samo od managerjev. Manager je tisti, ki mora odpor prepoznati in ga obvladati. Še najteže je po mojem mnenju obvladati psihološki odpor, saj je odvisen predvsem od posameznika, od njegovega dožemanja in sprejemanja okolice in temelji na čustvih, ki jih posameznik občuti ob spremembah. Vsekakor pa manager lahko veliko pripomore k zmanjšanju odpora, s tem pa nosi odgovornost v izboljšanju procesa sprememb.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Albanese, R. (1973). *Overcoming resistance to stability*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
3. Ansoff, I. H. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
4. Ansoff, I. H. (1990). *Implanting Strategic Management*. London: Prentice Hall International, Ltd.
5. Bemmels, B., & Reshef, Y. (1991). Manufacturing employees and technological change. *Journal of Labour Research*, 12(3), 231–246.
6. Blau, P. M. (1970). *The Sociology of Organisations*. New York: Free Press.
7. Block, P. (1989). *Flawless consulting*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
8. Bovey, W. H., & Hede A. (2001). Resistance to organisational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 372–382.
9. Bovey, W. H., & Hede A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548.
10. Buchanan, D., & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behavior*. London: Prentice Hall.
11. Burnes, B. (2004). *Managing Change*. Essex: Prentice Hall.
12. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, 39(2), 117–123.
13. Carnall, C. A. (1995). *Managing change in organisations*. London: Prentice Hall.
14. Coch, L., & French J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512–532.
15. Costello, S. J. (1994). *Managing change in the workplace*. Burr Ridge Illinois, New York: Irwin/Mirror.
16. Čater, T. (2006). *Proces managementa sprememb*. Študijsko gradivo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
17. Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
18. Dale, M. (1993). *Developing Management Skills – Techniques for Improving Learning and Performance*. London: Kogan Page.
19. Dess, G. G., & Picken, C. J. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics* 28(3), 18–34.
20. Dimovski V., Penger S., & Škerlavaj M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Gruban, B. (2005). *Izvajanje organizacijskih sprememb*. Nova Gorica: Dialogos.
22. Grusky, O., & Miller, G. (1970). *The Sociology of Organisations*. New York: Free Press.
23. Habeck, M. M., Kroeger, F., & Traem, R. M. (2000). *After the Merger*. Hanow: Prentice Hall.
24. Harigopal, K. (2006). *Management of organizational change*. London: Sage publication.
25. Hellrigger, D., & Slocum, W. J. (1996). *Management*. Cincinnati: South-Western College Pub.

26. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
27. Hultman, K. (1979). *The Path of Least Resistance*. Denton: Learning Concepts.
28. Judson, A. (1996). *A Managers Guide to Making Changes*. London: John Wiley & Sons.
29. Kaufman, H. (1971). *The Limits of Organisational Change*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
30. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. & Sathe V. (1986). *Organisation*. Homewood: Irwin.
31. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1991). *Choosing Strategies for Change*. Boston: Harward Business School Press.
32. Kotter, J. P., & Cohen, D.S. (2002). *The Heart of Change*. Boston: Harward Business School Publishing.
33. Lawrence, P. R. (1954). How to Deal with Resistance to change. *Harward Business Review*, 26/27, 49–57.
34. Leigh, A. (1988). *Effective change*. London: Institute of Perssonel Management.
35. Leigh, A. (1994). *Efective change, Twenty ways to make it happen*. London: Institute of Personel Management.
36. Manns, M. L. & Rising, L. (2005). *Fearless change : patterns for introducing new ideas*. Boston: Addison-Wesley, cop.
37. Makin, P., Cooper, C. & Cox, C. (1989). *Managing People at Work*. Westport: Quorum Books.
38. Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56–63.
39. McCrimmon, M. (1997). *The Change Master*. London: Pitman Publishing.
40. McNurry, R. (1973). *Changing Organisational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
41. Milton, C., Entrekin L., & Stening B. (1984). *Organisational Behaviour in Australia*. Sydney: Prentice Hall.
42. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Puško, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
43. Newstorm, J. V., & Davis, K. (1993). *Organizational behaviour (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
44. O`Connor, A. C. (1993). *The Handbook for Organizational Change*. UK: McGraw-Hill Book Company.
45. Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology, Cornell University*, 88(4), 680–693.
46. Oreg, S. (2006) Personality, context and resistance to organisational change. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
47. Paton, R. A., & McCalman, J. (2000). *Change management: a guide to effective implementation*. London: Sage.
48. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harward Bussines School Press.
49. Roberts, M. (1999). *Change Management Excellence*. Carmarthen: Crown House Publishing.
50. Robbins, P. S. (1996). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

51. Robbins, P. S. (1998). *Organizational Behavior – Concepts, Controversies and Application*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
52. Robins, H., & Finley, M. (1996). *Why change doesn't work*. London: Orion Business Group.
53. Rowe, L., & Boise, B. (1973). *Organisational & Managerial Innovation*. Santa Monica: Goodyear.
54. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Sayles, L., & Straus G. (1960). *Human Behaviour in Organisations*. London: Prentice Hall.
56. Sharma, R. R. (2007): *Change management concepts and applications*. New Delhi: McGraw- Hill Publishing Company Limited, Najdeno 9. maja na spletnem naslovu http://books.google.com/books?id=bwi-LH7gXjcC&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false
57. Schein, E. (1988). *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
58. Strelbel, P. (1994). Choosing the right change path. *California Management Review*, 36(2), 29–51.
59. Srića, V. (1997). *Kako postati pun ideja*. Zagreb: M.E.P. Consult.
60. Tavčar, M. I. (2000). *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij, Koper, Visoka šola za management, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
61. Tichy, N. (1983). *Managing Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons.
62. Waddel, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* 36(8), 543–548.
63. White, D., & Bednar, D. (1991). *Organisational Behaviour*. Boston: Allyn & Bacon.
64. Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. Toronto: Wiley.

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za raziskavo odpora do sprememb

Priloga 2: Opisna statistika

Priloga 3: Frekvenčne porazdelitve

Priloga 4: Izračun razlik v jakosti psihološkega, logičnega in družbenega odpora

Priloga 5: Izračuni povezanosti psihološkega, logičnega in družbenega odpora z delovanjem managementa s pomočjo hi-kvadrat testov

Priloga 6: Izračuni povezanosti psihološkega, logičnega in družbenega odpora z delovanjem managementa s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije

Priloga 7: Slovensko–angleški slovar

Priloga 1: Anketni vprašalnik za raziskavo odpora do sprememb

Dragi sodelavci!

Sem Daša Balderman, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani opravljam podiplomski študij. Pišem magistrsko delo z naslovom Premagovanje odpora do sprememb: primer skupine Medis. V raziskavi želim predvsem ugotoviti Vaše mnenje o uvajanju sprememb v našem podjetju. Vprašalnik je anonimen, dobljeni podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Prosim Vas, da vprašalnik pazljivo preberete in izpolnite. Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

Prosim Vas, da se osredotočite na eno od sprememb, ki je bila pred kratkim vpeljana v našem podjetju in jo na kratko opišite:

Prosim Vas, da pazljivo preberete vsako vprašanja. Obkrožite le eno številko, ki pomeni vaše strinjanje s trditvijo. Ali se strinjate z naslednjimi izjavami?

ODPOR DO SPREMEMB

| | Se popolnoma ne strinjam | Se ne strinjam | Sem nevtralen | Se strinjam | Se popolnoma strinjam |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|---------------|-------------|-----------------------|
| Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker sem se zavedal(a), da bo to prineslo dodatno delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker sem se zavedal(a), da bo to prineslo spremembo navad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker sem želel(a) zaščititi preteklo delo in izkušnje, saj sem se zavedal(a), da bo sprememba spremenila obstoječe postopke, tehnologijo, veščine in znanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker so me skrbeli stroški spremembe, ki jih bomo nosili zaposleni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ob uvajanju spremembe sem menil(a), da le-te ne bodo prinesle pričakovanih izboljšav. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sprememba me je navdajala z občutkom strahu, ker nisem vedel(a), kakšne bodo posledice. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri uvajanju spremembe so me skrbele situacije in dogodki, ki naj bi se zgodili in na katere nisem imel(a) vpliva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | Se popolnoma ne strinjam | Se ne strinjam | Sem nevtralen | Se strinjam | Se popolnoma strinjam |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|---------------|-------------|-----------------------|
| Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker sem bil(a) prepričan(a), da sprememba ni potrebna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker nisem zaupal(a) managementu, ki je obljubljal pozitivne učinke sprememb. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker sem imel(a) občutek, da je ogrožena moja varnost in samospoštovanje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker nisem razumel(a) namena spremembe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri uvajanju spremembe me je skrbelo, da bom izgubil(a) funkcije, ki jih imam v podjetju. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V našem podjetju se je sprememba uvajala pod prisilo, kot je grožnja izgube zaposlitve ali sprememba delovnega mesta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Naše podjetje pri pridobivanju zaposlenih, ki se strinjajo s spremembo, ni uspešno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MANAGEMENT

| | Se popolnoma ne strinjam | Se ne strinjam | Sem nevtralen | Se strinjam | Se popolnoma strinjam |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|---------------|-------------|-----------------------|
| Zaposleni pred uvedbo spremembe nismo bili ustrezno obveščeni in izobraženi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker je sprememba ogrozila razmerja v kolektivu in našo povezanost. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do spremembe sem občutil(a) odpor, ker s spremembo lahko pride do izgube osebnega ugleda, vpliva in moči. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V našem podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave ustvarjajo vsi, ne le naši vodje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Managerji v našem podjetju so dobro pripravljene za uvajanje sprememb. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Managerji našega podjetja, ki uvajajo spremembe, imajo ustrezne veščine za pravilno uvajanje sprememb. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | Se popolnoma ne strinjam | Se ne strinjam | Sem nevtralen | Se strinjam | Se popolnoma strinjam |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|---------------|-------------|-----------------------|
| Managerji našega podjetja so pri uvajanju sprememb nudili ustrezno podporo in pomoč svojim podrejenim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaposleni smo pred uvedbo spremembe ustrezno obveščeni in izobraženi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V našem podjetju so v proces sprememb vključeni vsi zaposleni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Naše podjetje ne uvaja sprememb, dokler niso organizirani vsi ustrezni resursi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Naše podjetje je čas za izvedbo spremembe izbralo konsistentno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Naše podjetje uspešno uvede spremembo v planiranem času. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Naše podjetje razvija čisto in jasno sliko prihodnosti, ki jo moramo ustvariti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vaš spol:

- Moški
- Ženski
- Ne želim odgovoriti

Koliko ste stari?

- 25–34 let
- 35–44 let
- 45–54 let
- 55–64 let
- 65 let ali več

Vaša stopnja izobrazbe:

- stopnja izobrazbe
- stopnja izobrazbe
- stopnja izobrazbe
- stopnja izobrazbe
- stopnja izobrazbe

Priloga 2: Opisna statistika

Tabela 1: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti odpora do sprememb

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | Variance |
|----------------------------------------|----|-------|---------|---------|--------|-------------------|----------|
| Dodatno delo | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 2,1806 | 1,25963 | 1,587 |
| Sprememba navad | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 2,0972 | 1,17677 | 1,385 |
| Zaščita preteklega dela | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 2,1111 | 1,22825 | 1,509 |
| Skrb za dodatne stroške | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 1,8750 | 1,16205 | 1,350 |
| Skrb za pričakovane izboljšave | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 1,9306 | 1,06581 | 1,136 |
| Občutek strahu zaradi posledic | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 2,2083 | 1,17410 | 1,379 |
| Situacije, na katere nimaš vpliva | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 2,7500 | 1,28644 | 1,655 |
| Ni potrebe po spremembi | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 1,8194 | 1,11742 | 1,249 |
| Nezaupanje v management | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 1,7500 | 0,98938 | 0,979 |
| Ogroženost varnosti in samospoštovanja | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 1,5694 | 1,00459 | 1,009 |
| Nerazumevanje namena spremembe | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 1,6528 | 1,07677 | 1,159 |
| Izguba funkcij v podjetju | 72 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 1,2639 | 0,55647 | 0,310 |
| Izvedba spremembe pod prisilo | 72 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 1,1806 | 0,53934 | 0,291 |
| Strinjanje s spremembo | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 2,3056 | 0,88236 | 0,779 |
| Obveščenost o spremembi | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 2,1111 | 1,22825 | 1,509 |
| Ogroženost razmerij v kolektivu | 72 | 3,00 | 1,00 | 4,00 | 1,6389 | 0,92395 | 0,854 |
| Izguba ugleda vpliva | 72 | 3,00 | 1,00 | 4,00 | 1,5000 | 0,69201 | 0,479 |

Tabela 2: Izračuni srednjih vrednosti in mer razpršenosti delovanja managementa

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | Variance |
|----------------|----------|--------------|----------------|----------------|-------------|-----------------------|-----------------|
| izboljšave | 72 | 2,00 | 3,00 | 5,00 | 4,6111 | 0,59471 | 0,354 |
| pripravljenost | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,6389 | 0,95395 | 0,910 |
| veščine | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,6667 | 0,87210 | 0,761 |
| podpora | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,6111 | 1,05558 | 1,114 |
| obveščanje | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,5000 | 1,10058 | 1,211 |
| vključenost | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,6944 | 1,15842 | 1,342 |
| organiziranost | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,0000 | 1,10058 | 1,211 |
| konsistentnost | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,4167 | 1,01745 | 1,035 |
| planiranje | 72 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,4167 | 1,01745 | 1,035 |
| prihodnost | 72 | 3,00 | 2,00 | 5,00 | 3,9306 | 0,96890 | 0,939 |

Priloga 3: Frekvenčne porazdelitve

Tabela 1: Frekvenčne porazdelitve odpora do sprememb

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Dodatno delo | Valid 1,00 | 29 | 40,3 | 40,3 | 40,3 |
| | 2,00 | 18 | 25,0 | 25,0 | 65,3 |
| | 3,00 | 13 | 18,1 | 18,1 | 83,3 |
| | 4,00 | 7 | 9,7 | 9,7 | 93,1 |
| | 5,00 | 5 | 6,9 | 6,9 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Sprememba navad | Valid 1,00 | 30 | 41,7 | 41,7 | 41,7 |
| | 2,00 | 19 | 26,4 | 26,4 | 68,1 |
| | 3,00 | 11 | 15,3 | 15,3 | 83,3 |
| | 4,00 | 10 | 13,9 | 13,9 | 97,2 |
| | 5,00 | 2 | 2,8 | 2,8 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Zaščita preteklega dela | Valid 1,00 | 30 | 41,7 | 41,7 | 41,7 |
| | 2,00 | 21 | 29,2 | 29,2 | 70,8 |
| | 3,00 | 7 | 9,7 | 9,7 | 80,6 |
| | 4,00 | 11 | 15,3 | 15,3 | 95,8 |
| | 5,00 | 3 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Skrb za dodatne stroške | Valid 1,00 | 40 | 55,6 | 55,6 | 55,6 |
| | 2,00 | 13 | 18,1 | 18,1 | 73,6 |
| | 3,00 | 8 | 11,1 | 11,1 | 84,7 |
| | 4,00 | 10 | 13,9 | 13,9 | 98,6 |
| | 5,00 | 1 | 1,4 | 1,4 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Skrb za pričakovane izboljšave | Valid 1,00 | 33 | 45,8 | 45,8 | 45,8 |
| | 2,00 | 20 | 27,8 | 27,8 | 73,6 |
| | 3,00 | 11 | 15,3 | 15,3 | 88,9 |
| | 4,00 | 7 | 9,7 | 9,7 | 98,6 |
| | 5,00 | 1 | 1,4 | 1,4 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Občutek strahu zaradi posledic | Valid 1,00 | 26 | 36,1 | 36,1 | 36,1 |
| | 2,00 | 20 | 27,8 | 27,8 | 63,9 |
| | 3,00 | 13 | 18,1 | 18,1 | 81,9 |
| | 4,00 | 11 | 15,3 | 15,3 | 97,2 |
| | 5,00 | 2 | 2,8 | 2,8 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Situacije, na katere nimaš vpliva | Valid 1,00 | 15 | 20,8 | 20,8 | 20,8 |
| | 2,00 | 18 | 25,0 | 25,0 | 45,8 |
| | 3,00 | 16 | 22,2 | 22,2 | 68,1 |
| | 4,00 | 16 | 22,2 | 22,2 | 90,3 |
| | 5,00 | 7 | 9,7 | 9,7 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |

Se nadaljuje

Nadaljevanje

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Ni potrebe po spremembi | Valid 1,00 | 39 | 54,2 | 54,2 | 54,2 |
| | 2,00 | 18 | 25,0 | 25,0 | 79,2 |
| | 3,00 | 6 | 8,3 | 8,3 | 87,5 |
| | 4,00 | 7 | 9,7 | 9,7 | 97,2 |
| | 5,00 | 2 | 2,8 | 2,8 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Nezaupanje v management | Valid 1,00 | 38 | 52,8 | 52,8 | 52,8 |
| | 2,00 | 21 | 29,2 | 29,2 | 81,9 |
| | 3,00 | 7 | 9,7 | 9,7 | 91,7 |
| | 4,00 | 5 | 6,9 | 6,9 | 98,6 |
| | 5,00 | 1 | 1,4 | 1,4 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Ogroženost varnosti in samospoštovanja | Valid 1,00 | 47 | 65,3 | 65,3 | 65,3 |
| | 2,00 | 17 | 23,6 | 23,6 | 88,9 |
| | 3,00 | 3 | 4,2 | 4,2 | 93,1 |
| | 4,00 | 2 | 2,8 | 2,8 | 95,8 |
| | 5,00 | 3 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Nerazumevanje namena spremembe | Valid 1,00 | 45 | 62,5 | 62,5 | 62,5 |
| | 2,00 | 17 | 23,6 | 23,6 | 86,1 |
| | 3,00 | 3 | 4,2 | 4,2 | 90,3 |
| | 4,00 | 4 | 5,6 | 5,6 | 95,8 |
| | 5,00 | 3 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Izguba funkcij v podjetju | Valid 1,00 | 57 | 79,2 | 79,2 | 79,2 |
| | 2,00 | 11 | 15,3 | 15,3 | 94,4 |
| | 3,00 | 4 | 5,6 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Izvedba spremembe pod prisilo | Valid 1,00 | 64 | 88,9 | 88,9 | 88,9 |
| | 2,00 | 3 | 4,2 | 4,2 | 93,1 |
| | 3,00 | 5 | 6,9 | 6,9 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Strinjanje s spremembo | Valid 1,00 | 15 | 20,8 | 20,8 | 20,8 |
| | 2,00 | 24 | 33,3 | 33,3 | 54,2 |
| | 3,00 | 30 | 41,7 | 41,7 | 95,8 |
| | 4,00 | 2 | 2,8 | 2,8 | 98,6 |
| | 5,00 | 1 | 1,4 | 1,4 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Obveščenost o spremembi | Valid 1,00 | 31 | 43,1 | 43,1 | 43,1 |
| | 2,00 | 18 | 25,0 | 25,0 | 68,1 |
| | 3,00 | 10 | 13,9 | 13,9 | 81,9 |
| | 4,00 | 10 | 13,9 | 13,9 | 95,8 |
| | 5,00 | 3 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |

Se nadaljuje

Nadaljevanje

| | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Ogroženost razmerij v kolektivu | Valid | 1,00 | 43 | 59,7 | 59,7 | 59,7 |
| | | 2,00 | 17 | 23,6 | 23,6 | 83,3 |
| | | 3,00 | 7 | 9,7 | 9,7 | 93,1 |
| | | 4,00 | 5 | 6,9 | 6,9 | 100,0 |
| | | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Izguba ugleda vpliva | Valid | 1,00 | 43 | 59,7 | 59,7 | 59,7 |
| | | 2,00 | 23 | 31,9 | 31,9 | 91,7 |
| | | 3,00 | 5 | 6,9 | 6,9 | 98,6 |
| | | 4,00 | 1 | 1,4 | 1,4 | 100,0 |
| | | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |

Tabela 2: Frekvenčne porazdelitve pristopi managementa

| | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Izboljšave | Valid | 3,00 | 4 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | | 4,00 | 20 | 27,8 | 27,8 | 33,3 |
| | | 5,00 | 48 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| | | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Pripravljenost | Valid | 1,00 | 1 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| | | 2,00 | 7 | 9,7 | 9,7 | 11,1 |
| | | 3,00 | 23 | 31,9 | 31,9 | 43,1 |
| | | 4,00 | 27 | 37,5 | 37,5 | 80,6 |
| | | 5,00 | 14 | 19,4 | 19,4 | 100,0 |
| | | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Veščine | Valid | 1,00 | 1 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| | | 2,00 | 5 | 6,9 | 6,9 | 8,3 |
| | | 3,00 | 22 | 30,6 | 30,6 | 38,9 |
| | | 4,00 | 33 | 45,8 | 45,8 | 84,7 |
| | | 5,00 | 11 | 15,3 | 15,3 | 100,0 |
| | | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Podpora | Valid | 1,00 | 1 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| | | 2,00 | 12 | 16,7 | 16,7 | 18,1 |
| | | 3,00 | 17 | 23,6 | 23,6 | 41,7 |
| | | 4,00 | 26 | 36,1 | 36,1 | 77,8 |
| | | 5,00 | 16 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Obveščanje | Valid | 1,00 | 2 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | | 2,00 | 14 | 19,4 | 19,4 | 22,2 |
| | | 3,00 | 16 | 22,2 | 22,2 | 44,4 |
| | | 4,00 | 26 | 36,1 | 36,1 | 80,6 |
| | | 5,00 | 14 | 19,4 | 19,4 | 100,0 |
| | | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |

Se nadaljuje

Nadaljevanje

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Vključenost | Valid 1,00 | 3 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| | 2,00 | 9 | 12,5 | 12,5 | 16,7 |
| | 3,00 | 17 | 23,6 | 23,6 | 40,3 |
| | 4,00 | 21 | 29,2 | 29,2 | 69,4 |
| | 5,00 | 22 | 30,6 | 30,6 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Organiziranost | Valid 1,00 | 6 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 2,00 | 18 | 25,0 | 25,0 | 33,3 |
| | 3,00 | 25 | 34,7 | 34,7 | 68,1 |
| | 4,00 | 16 | 22,2 | 22,2 | 90,3 |
| | 5,00 | 7 | 9,7 | 9,7 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Konsistentnost | Valid 1,00 | 3 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| | 2,00 | 9 | 12,5 | 12,5 | 16,7 |
| | 3,00 | 25 | 34,7 | 34,7 | 51,4 |
| | 4,00 | 25 | 34,7 | 34,7 | 86,1 |
| | 5,00 | 10 | 13,9 | 13,9 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Planiranje | Valid 1,00 | 2 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | 2,00 | 12 | 16,7 | 16,7 | 19,4 |
| | 3,00 | 22 | 30,6 | 30,6 | 50,0 |
| | 4,00 | 26 | 36,1 | 36,1 | 86,1 |
| | 5,00 | 10 | 13,9 | 13,9 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |
| Prihodnost | Valid 2,00 | 7 | 9,7 | 9,7 | 9,7 |
| | 3,00 | 15 | 20,8 | 20,8 | 30,6 |
| | 4,00 | 26 | 36,1 | 36,1 | 66,7 |
| | 5,00 | 24 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 72 | 100,0 | 100,0 | |

Priloga 4: Izračun razlik v jakosti psihološkega, logičnega in družbenega odpora

Tabela 1: Razlike med aritmetičnima sredinama psihološkega in logičnega odpora

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| POVP_OCENE | Equal variances assumed | 5,035 | ,052 | -,392 | 9 | ,704 | -,08167 | ,20823 | -,55272 | ,38938 |
| | Equal variances not assumed | | | -,427 | 5,965 | ,684 | -,08167 | ,19124 | -,55029 | ,38696 |

Tabela 2: Razlike med aritmetičnima sredinama psihološkega in družbenega odpora

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| POVP_OCENE | Equal variances assumed | ,009 | ,928 | 1,129 | 10 | ,285 | ,29333 | ,25993 | -,28582 | ,87248 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,129 | 9,998 | ,285 | ,29333 | ,25993 | -,28583 | ,87250 |

Tabela 3: Razlike med aritmetičnima sredinama logičnega in družbenega odpora

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| POVP_OCENE | Equal variances assumed | 6,036 | ,036 | 1,776 | 9 | ,109 | ,37500 | ,21113 | -,10261 | ,85261 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,935 | 5,937 | ,102 | ,37500 | ,19383 | -,10049 | ,85049 |

Priloga 5: Izračuni povezanosti psihološkega, logičnega in družbenega odpora z delovanjem *managementa s pomočjo hi-kvadrat testov*

Tabela 1: Povezanost psihološkega odpora in veščin

Crosstab

| | | | veščine | | | Total |
|------------------|------|---------------------------|---------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| psihološki_odpor | 1,00 | Count | 8 | 23 | 12 | 43 |
| | | % within psihološki_odpor | 18,6% | 53,5% | 27,9% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 3 | 10 | 16 | 29 |
| | | % within psihološki_odpor | 10,3% | 34,5% | 55,2% | 100,0% |
| Total | | Count | 11 | 33 | 28 | 72 |
| | | % within psihološki_odpor | 15,3% | 45,8% | 38,9% | 100,0% |

Tabela 2: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti psihološkega odpora in veščin

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 5,449 ^a | 2 | ,066 |
| Likelihood Ratio | 5,455 | 2 | ,065 |
| Linear-by-Linear Association | 4,436 | 1 | ,035 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,43.

Tabela 3: Povezanost psihološkega odpora in podpore

Crosstab

| | | | podpora | | | Total |
|------------------|------|---------------------------|---------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| psihološki_odpor | 1,00 | Count | 11 | 19 | 13 | 43 |
| | | % within psihološki_odpor | 25,6% | 44,2% | 30,2% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 5 | 7 | 17 | 29 |
| | | % within psihološki_odpor | 17,2% | 24,1% | 58,6% | 100,0% |
| Total | | Count | 16 | 26 | 30 | 72 |
| | | % within psihološki_odpor | 22,2% | 36,1% | 41,7% | 100,0% |

Tabela 4: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti psihološkega odpora in podpore

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 5,820 ^a | 2 | ,054 |
| Likelihood Ratio | 5,855 | 2 | ,054 |
| Linear-by-Linear Association | 3,833 | 1 | ,050 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,44.

Tabela 5: Povezanost psihološkega odpora in obveščanja

Crosstab

| | | | obveščanje | | | Total |
|------------------|------|---------------------------|------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| psihološki_odpor | 1,00 | Count | 10 | 20 | 13 | 43 |
| | | % within psihološki_odpor | 23,3% | 46,5% | 30,2% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 4 | 6 | 19 | 29 |
| | | % within psihološki_odpor | 13,8% | 20,7% | 65,5% | 100,0% |
| Total | | Count | 14 | 26 | 32 | 72 |
| | | % within psihološki_odpor | 19,4% | 36,1% | 44,4% | 100,0% |

Tabela 6: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti psihološkega odpora in obveščanja

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,847 ^a | 2 | ,012 |
| Likelihood Ratio | 9,002 | 2 | ,011 |
| Linear-by-Linear Association | 5,933 | 1 | ,015 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,64.

Tabela 7: Povezanost psihološkega odpora in vključenosti

Crosstab

| | | | vključenost | | | Total |
|------------------|------|---------------------------|-------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| psihološki_odpor | 1,00 | Count | 16 | 12 | 15 | 43 |
| | | % within psihološki_odpor | 37,2% | 27,9% | 34,9% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 6 | 9 | 14 | 29 |
| | | % within psihološki_odpor | 20,7% | 31,0% | 48,3% | 100,0% |
| Total | | Count | 22 | 21 | 29 | 72 |
| | | % within psihološki_odpor | 30,6% | 29,2% | 40,3% | 100,0% |

Tabela 8: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti psihološkega odpora in vključenosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,376 ^a | 2 | ,305 |
| Likelihood Ratio | 2,441 | 2 | ,295 |
| Linear-by-Linear Association | 2,186 | 1 | ,139 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,46.

Tabela 9: Povezanost psihološkega odpora in organiziranosti

Crosstab

| | | | organiziranost | | | Total |
|------------------|------|---------------------------|----------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| psihološki_odpor | 1,00 | Count | 4 | 11 | 28 | 43 |
| | | % within psihološki_odpor | 9,3% | 25,6% | 65,1% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 3 | 5 | 21 | 29 |
| | | % within psihološki_odpor | 10,3% | 17,2% | 72,4% | 100,0% |
| Total | | Count | 7 | 16 | 49 | 72 |
| | | % within psihološki_odpor | 9,7% | 22,2% | 68,1% | 100,0% |

Tabela 10: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti psihološkega odpora in organiziranosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,697 ^a | 2 | ,706 |
| Likelihood Ratio | ,713 | 2 | ,700 |
| Linear-by-Linear Association | ,153 | 1 | ,696 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,82.

Tabela 11: Povezanost psihološkega odpora in konsistentnosti

Crosstab

| | | | kosistentnost | | | Total |
|------------------|------|---------------------------|---------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| psihološki_odpor | 1,00 | Count | 8 | 18 | 17 | 43 |
| | | % within psihološki_odpor | 18,6% | 41,9% | 39,5% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 2 | 7 | 20 | 29 |
| | | % within psihološki_odpor | 6,9% | 24,1% | 69,0% | 100,0% |
| Total | | Count | 10 | 25 | 37 | 72 |
| | | % within psihološki_odpor | 13,9% | 34,7% | 51,4% | 100,0% |

Tabela 12: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti psihološkega odpora in konsistentnosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,195 ^a | 2 | ,045 |
| Likelihood Ratio | 6,368 | 2 | ,041 |
| Linear-by-Linear Association | 5,644 | 1 | ,018 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.

Tabela 13: Povezanost psihološkega odpora in planiranja

Crosstab

| | | | planiranje | | | Total |
|------------------|------|---------------------------|------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| psihološki_odpor | 1,00 | Count | 6 | 19 | 18 | 43 |
| | | % within psihološki_odpor | 14,0% | 44,2% | 41,9% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 4 | 7 | 18 | 29 |
| | | % within psihološki_odpor | 13,8% | 24,1% | 62,1% | 100,0% |
| Total | | Count | 10 | 26 | 36 | 72 |
| | | % within psihološki_odpor | 13,9% | 36,1% | 50,0% | 100,0% |

Tabela 14: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti psihološkega odpora in planiranja

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,343 ^a | 2 | ,188 |
| Likelihood Ratio | 3,417 | 2 | ,181 |
| Linear-by-Linear Association | 1,394 | 1 | ,238 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.

Tabela 15: Povezanost psihološkega odpora in prihodnosti

Crosstab

| | | | prihodnost | | | Total |
|------------------|------|---------------------------|------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| psihološki_odpor | 1,00 | Count | 16 | 15 | 12 | 43 |
| | | % within psihološki_odpor | 37,2% | 34,9% | 27,9% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 8 | 11 | 10 | 29 |
| | | % within psihološki_odpor | 27,6% | 37,9% | 34,5% | 100,0% |
| Total | | Count | 24 | 26 | 22 | 72 |
| | | % within psihološki_odpor | 33,3% | 36,1% | 30,6% | 100,0% |

Tabela 16: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti psihološkega odpora in prihodnosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,771 ^a | 2 | ,680 |
| Likelihood Ratio | ,779 | 2 | ,678 |
| Linear-by-Linear Association | ,702 | 1 | ,402 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,86.

Tabela 17: Povezanost psihološkega odpora in pripravljenosti

Crosstab

| | | | pripravljenost | | | Total |
|------------------|------|---------------------------|----------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| psihološki_odpor | 1,00 | Count | 10 | 19 | 14 | 43 |
| | | % within psihološki_odpor | 23,3% | 44,2% | 32,6% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 4 | 8 | 17 | 29 |
| | | % within psihološki_odpor | 13,8% | 27,6% | 58,6% | 100,0% |
| Total | | Count | 14 | 27 | 31 | 72 |
| | | % within psihološki_odpor | 19,4% | 37,5% | 43,1% | 100,0% |

Tabela 18: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti psihološkega odpora in pripravljenosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,803 ^a | 2 | ,091 |
| Likelihood Ratio | 4,822 | 2 | ,090 |
| Linear-by-Linear Association | 3,786 | 1 | ,052 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,64.

Tabela 19: Povezanost psihološkega odpora in izboljšav

Crosstab

| | | | izboljšave | | | Total |
|------------------|------|---------------------------|------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| psihološki_odpor | 1,00 | Count | 32 | 10 | 1 | 43 |
| | | % within psihološki_odpor | 74,4% | 23,3% | 2,3% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 16 | 9 | 4 | 29 |
| | | % within psihološki_odpor | 55,2% | 31,0% | 13,8% | 100,0% |
| Total | | Count | 48 | 19 | 5 | 72 |
| | | % within psihološki_odpor | 66,7% | 26,4% | 6,9% | 100,0% |

Tabela 20: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti psihološkega odpora in izboljšav

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asy mp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|------------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,639 ^a | 2 | ,098 |
| Likelihood Ratio | 4,677 | 2 | ,096 |
| Linear-by-Linear Association | 4,246 | 1 | ,039 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,01.

Tabela218: Povezanost logičnega odpora in veščin

Crosstab

| | | | veščine | | | Total |
|---------------|------|------------------------|---------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| logični_odpor | 1,00 | Count | 9 | 20 | 13 | 42 |
| | | % within logični_odpor | 21,4% | 47,6% | 31,0% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 2 | 13 | 15 | 30 |
| | | % within logični_odpor | 6,7% | 43,3% | 50,0% | 100,0% |
| Total | | Count | 11 | 33 | 28 | 72 |
| | | % within logični_odpor | 15,3% | 45,8% | 38,9% | 100,0% |

Tabela 22: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti logičnega odpora in veščin

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,199 ^a | 2 | ,123 |
| Likelihood Ratio | 4,448 | 2 | ,108 |
| Linear-by-Linear Association | 4,060 | 1 | ,044 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,58.

Tabela 23: Povezanost logičnega odpora in podpore

Crosstab

| | | podpora | | | Total |
|---------------|------|---------------------------------|-------|-------|--------|
| | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| logični_odpor | 1,00 | Count 15 | 15 | 12 | 42 |
| | | % within logični_odpor 35,7% | 35,7% | 28,6% | 100,0% |
| | 2,00 | Count 1 | 11 | 18 | 30 |
| | | % within logični_odpor 3,3% | 36,7% | 60,0% | 100,0% |
| Total | | Count 16 | 26 | 30 | 72 |
| | | % within logični_odpor 22,2% | 36,1% | 41,7% | 100,0% |

Tabela 24: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti logičnega odpora in podpore

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 12,410 ^a | 2 | ,002 |
| Likelihood Ratio | 14,516 | 2 | ,001 |
| Linear-by-Linear Association | 11,690 | 1 | ,001 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,67.

Tabela 25: Povezanost logičnega odpora in obveščanja

Crosstab

| | | | obveščanje | | | Total |
|---------------|------------------------|------------------------|------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| logični_odpor | 1,00 | Count | 10 | 20 | 12 | 42 |
| | | % within logični_odpor | 23,8% | 47,6% | 28,6% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 4 | 6 | 20 | 30 |
| | | % within logični_odpor | 13,3% | 20,0% | 66,7% | 100,0% |
| Total | Count | 14 | 26 | 32 | 72 | |
| | % within logični_odpor | 19,4% | 36,1% | 44,4% | 100,0% | |

Tabela 26: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti logičnega odpora in obveščanja

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,399 ^a | 2 | ,006 |
| Likelihood Ratio | 10,622 | 2 | ,005 |
| Linear-by-Linear Association | 7,063 | 1 | ,008 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,83.

Tabela 27: Povezanost logičnega odpora in vključenosti

Crosstab

| | | | vključenost | | | Total |
|---------------|------------------------|------------------------|-------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| logični_odpor | 1,00 | Count | 16 | 12 | 14 | 42 |
| | | % within logični_odpor | 38,1% | 28,6% | 33,3% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 6 | 9 | 15 | 30 |
| | | % within logični_odpor | 20,0% | 30,0% | 50,0% | 100,0% |
| Total | Count | 22 | 21 | 29 | 72 | |
| | % within logični_odpor | 30,6% | 29,2% | 40,3% | 100,0% | |

Tabela 28: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti logičnega odpora in vključenosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,094 ^a | 2 | ,213 |
| Likelihood Ratio | 3,172 | 2 | ,205 |
| Linear-by-Linear Association | 2,984 | 1 | ,084 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,75.

Tabela 29: Povezanost logičnega odpora in organiziranosti

Crosstab

| | | | organiziranost | | | Total |
|---------------|------|------------------------|----------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| logični_odpor | 1,00 | Count | 5 | 10 | 27 | 42 |
| | | % within logični_odpor | 11,9% | 23,8% | 64,3% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 2 | 6 | 22 | 30 |
| | | % within logični_odpor | 6,7% | 20,0% | 73,3% | 100,0% |
| Total | | Count | 7 | 16 | 49 | 72 |
| | | % within logični_odpor | 9,7% | 22,2% | 68,1% | 100,0% |

Tabela 30: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti logičnega odpora in organiziranosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,819 ^a | 2 | ,664 |
| Likelihood Ratio | ,841 | 2 | ,657 |
| Linear-by-Linear Association | ,805 | 1 | ,370 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,92.

Tabela 31: Povezanost logičnega odpora in konsistentnosti

Crosstab

| | | | kosistentnost | | | Total |
|---------------|------------------------|------------------------|---------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| logični_odpor | 1,00 | Count | 8 | 16 | 18 | 42 |
| | | % within logični_odpor | 19,0% | 38,1% | 42,9% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 2 | 9 | 19 | 30 |
| | | % within logični_odpor | 6,7% | 30,0% | 63,3% | 100,0% |
| Total | Count | 10 | 25 | 37 | 72 | |
| | % within logični_odpor | 13,9% | 34,7% | 51,4% | 100,0% | |

Tabela 32: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti logičnega odpora in konsistentnosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,690 ^a | 2 | ,158 |
| Likelihood Ratio | 3,859 | 2 | ,145 |
| Linear-by-Linear Association | 3,638 | 1 | ,056 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,17.

Tabela 33: Povezanost logičnega odpora in planiranja

Crosstab

| | | | planiranje | | | Total |
|---------------|------------------------|------------------------|------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| logični_odpor | 1,00 | Count | 8 | 18 | 16 | 42 |
| | | % within logični_odpor | 19,0% | 42,9% | 38,1% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 2 | 8 | 20 | 30 |
| | | % within logični_odpor | 6,7% | 26,7% | 66,7% | 100,0% |
| Total | Count | 10 | 26 | 36 | 72 | |
| | % within logični_odpor | 13,9% | 36,1% | 50,0% | 100,0% | |

Tabela 34: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti logičnega odpora in planiranja

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,059 ^a | 2 | ,048 |
| Likelihood Ratio | 6,238 | 2 | ,044 |
| Linear-by-Linear Association | 5,692 | 1 | ,017 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,17.

Tabela 35: Povezanost logičnega odpora in prihodnosti

Crosstab

| | | prihodnost | | | Total | |
|---------------|------|------------------------|-------|-------|-------|--------|
| | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | | |
| logični_odpor | 1,00 | Count | 20 | 11 | 11 | 42 |
| | | % within logični_odpor | 47,6% | 26,2% | 26,2% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 4 | 15 | 11 | 30 |
| | | % within logični_odpor | 13,3% | 50,0% | 36,7% | 100,0% |
| Total | | Count | 24 | 26 | 22 | 72 |
| | | % within logični_odpor | 33,3% | 36,1% | 30,6% | 100,0% |

Tabela 36: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti logičnega odpora in prihodnosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 9,547 ^a | 2 | ,008 |
| Likelihood Ratio | 10,253 | 2 | ,006 |
| Linear-by-Linear Association | 5,419 | 1 | ,020 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,17.

Tabela 37: Povezanost logičnega odpora in pripravljenosti

Crosstab

| | | | pripravljenost | | | Total |
|---------------|------------------------|------------------------|----------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| logični_odpor | 1,00 | Count | 12 | 16 | 14 | 42 |
| | | % within logični_odpor | 28,6% | 38,1% | 33,3% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 2 | 11 | 17 | 30 |
| | | % within logični_odpor | 6,7% | 36,7% | 56,7% | 100,0% |
| Total | Count | 14 | 27 | 31 | 72 | |
| | % within logični_odpor | 19,4% | 37,5% | 43,1% | 100,0% | |

Tabela 38: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti logičnega odpora in pripravljenosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,541 ^a | 2 | ,038 |
| Likelihood Ratio | 7,138 | 2 | ,028 |
| Linear-by-Linear Association | 6,204 | 1 | ,013 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,83.

Tabela 39: Povezanost logičnega odpora in izboljšav

Crosstab

| | | | izboljšave | | | Total |
|---------------|------------------------|------------------------|------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| logični_odpor | 1,00 | Count | 32 | 9 | 1 | 42 |
| | | % within logični_odpor | 76,2% | 21,4% | 2,4% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 16 | 10 | 4 | 30 |
| | | % within logični_odpor | 53,3% | 33,3% | 13,3% | 100,0% |
| Total | Count | 48 | 19 | 5 | 72 | |
| | % within logični_odpor | 66,7% | 26,4% | 6,9% | 100,0% | |

Tabela 40: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti logičnega odpora in izboljšav

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asy mp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|------------------------|
| Pearson Chi-Square | 5,334 ^a | 2 | ,069 |
| Likelihood Ratio | 5,408 | 2 | ,067 |
| Linear-by-Linear Association | 5,199 | 1 | ,023 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,08.

Tabela 41: Povezanost družbenega odpora in veščin

Crosstab

| | | veščine | | | Total | |
|----------------|------|-------------------------|-------|-------|-------|--------|
| | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | | |
| družbeni_odpor | 1,00 | Count | 11 | 30 | 17 | 58 |
| | | % within družbeni_odpor | 19,0% | 51,7% | 29,3% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 0 | 3 | 11 | 14 |
| | | % within družbeni_odpor | ,0% | 21,4% | 78,6% | 100,0% |
| Total | | Count | 11 | 33 | 28 | 72 |
| | | % within družbeni_odpor | 15,3% | 45,8% | 38,9% | 100,0% |

Tabela 42: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti družbenega odpora in veščin

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asy mp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|------------------------|
| Pearson Chi-Square | 11,951 ^a | 2 | ,003 |
| Likelihood Ratio | 13,308 | 2 | ,001 |
| Linear-by-Linear Association | 10,654 | 1 | ,001 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,14.

Tabela 43: Povezanost družbenega odpora in podpore

Crosstab

| | | | podpora | | | Total |
|----------------|------|-------------------------|---------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| družbeni_odpor | 1,00 | Count | 16 | 25 | 17 | 58 |
| | | % within družbeni_odpor | 27,6% | 43,1% | 29,3% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 0 | 1 | 13 | 14 |
| | | % within družbeni_odpor | ,0% | 7,1% | 92,9% | 100,0% |
| Total | | Count | 16 | 26 | 30 | 72 |
| | | % within družbeni_odpor | 22,2% | 36,1% | 41,7% | 100,0% |

Tabela 44: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti družbenega odpora in podpore

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 18,831 ^a | 2 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 21,404 | 2 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 15,366 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,11.

Tabela 45: Povezanost družbenega odpora in obveščanja

Crosstab

| | | | obveščanje | | | Total |
|----------------|------|-------------------------|------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| družbeni_odpor | 1,00 | Count | 13 | 25 | 20 | 58 |
| | | % within družbeni_odpor | 22,4% | 43,1% | 34,5% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 1 | 1 | 12 | 14 |
| | | % within družbeni_odpor | 7,1% | 7,1% | 85,7% | 100,0% |
| Total | | Count | 14 | 26 | 32 | 72 |
| | | % within družbeni_odpor | 19,4% | 36,1% | 44,4% | 100,0% |

Tabela 46: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti družbenega odpora in obveščanja

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asy mp. Sig. (2-sided) |
|---------------------------------|---------------------|----|---------------------------|
| Pearson Chi-Square | 12,051 ^a | 2 | ,002 |
| Likelihood Ratio | 12,913 | 2 | ,002 |
| Linear-by-Linear Association | 8,533 | 1 | ,003 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,72.

Tabela 47: Povezanost družbenega odpora in vključenosti

Crosstab

| | | | vključenost | | | Total |
|----------------|------|-------------------------|-------------|-------|-------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| družbeni_odpor | 1,00 | Count | 20 | 18 | 20 | 58 |
| | | % within družbeni_odpor | 34,5% | 31,0% | 34,5% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 2 | 3 | 9 | 14 |
| | | % within družbeni_odpor | 14,3% | 21,4% | 64,3% | 100,0% |
| Total | | Count | 22 | 21 | 29 | 72 |
| | | % within družbeni_odpor | 30,6% | 29,2% | 40,3% | 100,0% |

Tabela 48: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti družbenega odpora in vključenosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asy mp. Sig. (2-sided) |
|---------------------------------|--------------------|----|---------------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,349 ^a | 2 | ,114 |
| Likelihood Ratio | 4,382 | 2 | ,112 |
| Linear-by-Linear Association | 3,978 | 1 | ,046 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,08.

Tabela 49: Povezanost družbenega odpora in organiziranosti

Crosstab

| | | | organiziranost | | | Total |
|----------------|-------------------------|-------------------------|----------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| družbeni_odpor | 1,00 | Count | 7 | 14 | 37 | 58 |
| | | % within družbeni_odpor | 12,1% | 24,1% | 63,8% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 0 | 2 | 12 | 14 |
| | | % within družbeni_odpor | ,0% | 14,3% | 85,7% | 100,0% |
| Total | Count | 7 | 16 | 49 | 72 | |
| | % within družbeni_odpor | 9,7% | 22,2% | 68,1% | 100,0% | |

Tabela 50: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti družbenega odpora in organiziranosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,979 ^a | 2 | ,226 |
| Likelihood Ratio | 4,326 | 2 | ,115 |
| Linear-by-Linear Association | 2,937 | 1 | ,087 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.

Tabela 51: Povezanost družbenega odpora in konsistentnosti

Crosstab

| | | | kosistentnost | | | Total |
|----------------|-------------------------|-------------------------|---------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| družbeni_odpor | 1,00 | Count | 10 | 23 | 25 | 58 |
| | | % within družbeni_odpor | 17,2% | 39,7% | 43,1% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 0 | 2 | 12 | 14 |
| | | % within družbeni_odpor | ,0% | 14,3% | 85,7% | 100,0% |
| Total | Count | 10 | 25 | 37 | 72 | |
| | % within družbeni_odpor | 13,9% | 34,7% | 51,4% | 100,0% | |

Tabela 52: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti družbenega odpora in konsistentnosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,489 ^a | 2 | ,014 |
| Likelihood Ratio | 10,370 | 2 | ,006 |
| Linear-by-Linear Association | 7,779 | 1 | ,005 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

Tabela 53: Povezanost družbenega odpora in planiranja

Crosstab

| | | | planiranje | | | Total |
|----------------|-------------------------|-------------------------|------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| družbeni_odpor | 1,00 | Count | 10 | 23 | 25 | 58 |
| | | % within družbeni_odpor | 17,2% | 39,7% | 43,1% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 0 | 3 | 11 | 14 |
| | | % within družbeni_odpor | ,0% | 21,4% | 78,6% | 100,0% |
| Total | Count | 10 | 26 | 36 | 72 | |
| | % within družbeni_odpor | 13,9% | 36,1% | 50,0% | 100,0% | |

Tabela 54: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti družbenega odpora in planiranja

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,289 ^a | 2 | ,043 |
| Likelihood Ratio | 8,022 | 2 | ,018 |
| Linear-by-Linear Association | 6,076 | 1 | ,014 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

Tabela 55: Povezanost družbenega odpora in prihodnosti

Crosstab

| | | | prihodnost | | | Total |
|----------------|-------------------------|-------------------------|------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| družbeni_odpor | 1,00 | Count | 22 | 23 | 13 | 58 |
| | | % within družbeni_odpor | 37,9% | 39,7% | 22,4% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 2 | 3 | 9 | 14 |
| | | % within družbeni_odpor | 14,3% | 21,4% | 64,3% | 100,0% |
| Total | Count | 24 | 26 | 22 | 72 | |
| | % within družbeni_odpor | 33,3% | 36,1% | 30,6% | 100,0% | |

Tabela 56: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti družbenega odpora in prihodnosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 9,400 ^a | 2 | ,009 |
| Likelihood Ratio | 8,803 | 2 | ,012 |
| Linear-by-Linear Association | 7,481 | 1 | ,006 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,28.

Tabela 57: Povezanost družbenega odpora in pripravljenosti

Crosstab

| | | | pripravljenost | | | Total |
|----------------|-------------------------|-------------------------|----------------|-------|--------|--------|
| | | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | |
| družbeni_odpor | 1,00 | Count | 14 | 26 | 18 | 58 |
| | | % within družbeni_odpor | 24,1% | 44,8% | 31,0% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 0 | 1 | 13 | 14 |
| | | % within družbeni_odpor | ,0% | 7,1% | 92,9% | 100,0% |
| Total | Count | 14 | 27 | 31 | 72 | |
| | % within družbeni_odpor | 19,4% | 37,5% | 43,1% | 100,0% | |

Tabela 58: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti družbenega odpora in pripravljenosti

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 17,662 ^a | 2 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 20,216 | 2 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 14,436 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,72.

Tabela 59: Povezanost družbenega odpora in izboljšav

Crosstab

| | | izboljšave | | | Total | |
|----------------|------|-------------------------|-------|-------|-------|--------|
| | | 1,00 | 2,00 | 3,00 | | |
| družbeni_odpor | 1,00 | Count | 42 | 15 | 1 | 58 |
| | | % within družbeni_odpor | 72,4% | 25,9% | 1,7% | 100,0% |
| | 2,00 | Count | 6 | 4 | 4 | 14 |
| | | % within družbeni_odpor | 42,9% | 28,6% | 28,6% | 100,0% |
| Total | | Count | 48 | 19 | 5 | 72 |
| | | % within družbeni_odpor | 66,7% | 26,4% | 6,9% | 100,0% |

Tabela 60: Rezultat hi-kvadrat testa povezanosti družbenega odpora in izboljšav

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 13,215 ^a | 2 | ,001 |
| Likelihood Ratio | 10,204 | 2 | ,006 |
| Linear-by-Linear Association | 9,325 | 1 | ,002 |
| N of Valid Cases | 72 | | |

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

Priloga 6: Izračuni povezanosti psihološkega, logičnega in družbenega odpora z delovanjem managementa s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije

Tabela 1: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med psihološkim odporom in izboljšavami

Correlations

| | | psihološki_ odpor | izboljšave |
|------------------|---------------------|-------------------|------------|
| psihološki_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,409** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| izboljšave | Pearson Correlation | -,409** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 2: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med psihološkim odporom in pripravljenostjo

Correlations

| | | psihološki_ odpor | pripravljenost |
|------------------|---------------------|-------------------|----------------|
| psihološki_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,317** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,007 |
| | N | 72 | 72 |
| pripravljenost | Pearson Correlation | -,317** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 3: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med psihološkim odporom in veščinami

Correlations

| | | psihološki_ odpor | veščine |
|------------------|---------------------|-------------------|---------|
| psihološki_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,295* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,012 |
| | N | 72 | 72 |
| veščine | Pearson Correlation | -,295* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,012 | |
| | N | 72 | 72 |

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 4: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med psihološkim odporom in podporo

Correlations

| | | psihološki_ odpor | podpora |
|-------------------|---------------------|-------------------|---------|
| psihološki_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,342** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,003 |
| | N | 72 | 72 |
| podpora | Pearson Correlation | -,342** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 5: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med psihološkim odporom in obveščanjem

Correlations

| | | psihološki_ odpor | obveščanje |
|-------------------|---------------------|-------------------|------------|
| psihološki_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,393** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 |
| | N | 72 | 72 |
| obveščanje | Pearson Correlation | -,393** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 6: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med psihološkim odporom in vključenostjo

Correlations

| | | psihološki_ odpor | vključenost |
|-------------------|---------------------|-------------------|-------------|
| psihološki_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,334** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,004 |
| | N | 72 | 72 |
| vključenost | Pearson Correlation | -,334** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 7: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med psihološkim odporom in organiziranostjo

Correlations

| | | psihološki_ odpor | organiziranost |
|------------------|---------------------|-------------------|----------------|
| psihološki_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,117 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,329 |
| | N | 72 | 72 |
| organiziranost | Pearson Correlation | -,117 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,329 | |
| | N | 72 | 72 |

Tabela 8: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med psihološkim odporom in konsistentnostjo

Correlations

| | | psihološki_ odpor | kosistentnost |
|------------------|---------------------|-------------------|---------------|
| psihološki_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,342** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,003 |
| | N | 72 | 72 |
| kosistentnost | Pearson Correlation | -,342** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 9: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med psihološkim odporom in planiranjem

Correlations

| | | psihološki_ odpor | planiranje |
|------------------|---------------------|-------------------|------------|
| psihološki_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,187 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,116 |
| | N | 72 | 72 |
| planiranje | Pearson Correlation | -,187 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,116 | |
| | N | 72 | 72 |

Tabela 10: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med psihološkim odporom in prihodnostjo

Correlations

| | | psihološki_ odpor | prihodnost |
|-------------------|---------------------|-------------------|------------|
| psihološki_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,208 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,080 |
| | N | 72 | 72 |
| prihodnost | Pearson Correlation | -,208 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,080 | |
| | N | 72 | 72 |

Tabela 11: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med logičnim odporom in izboljšavami

Correlations

| | | logični odpor | izboljšave |
|----------------|---------------------|---------------|------------|
| logični_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,340** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,003 |
| | N | 72 | 72 |
| izboljšave | Pearson Correlation | -,340** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 12: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med logičnim odporom in pripravljenostjo

Correlations

| | | logični odpor | pripravljenost |
|----------------|---------------------|---------------|----------------|
| logični_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,250* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,034 |
| | N | 72 | 72 |
| pripravljenost | Pearson Correlation | -,250* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,034 | |
| | N | 72 | 72 |

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 13: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med logičnim odporom in veščinami

Correlations

| | | logični odpor | veščine |
|---------------|---------------------|---------------|---------|
| logični_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,141 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,237 |
| | N | 72 | 72 |
| veščine | Pearson Correlation | -,141 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,237 | |
| | N | 72 | 72 |

Tabela 14: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med logičnim odporom in podporo

Correlations

| | | logični odpor | podpora |
|---------------|---------------------|---------------|---------|
| logični_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,315** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,007 |
| | N | 72 | 72 |
| podpora | Pearson Correlation | -,315** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 15: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med logičnim odporom in obveščanjem

Correlations

| | | logični odpor | obveščanje |
|---------------|---------------------|---------------|------------|
| logični_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,296* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,012 |
| | N | 72 | 72 |
| obveščanje | Pearson Correlation | -,296* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,012 | |
| | N | 72 | 72 |

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 16: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med logičnim odporom in vključenostjo

Correlations

| | | logični odpor | vključenost |
|---------------|---------------------|---------------|-------------|
| logični_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,243* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,040 |
| | N | 72 | 72 |
| vključenost | Pearson Correlation | -,243* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,040 | |
| | N | 72 | 72 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 17: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med logičnim odporom in organiziranostjo

Correlations

| | | logični odpor | organiziranost |
|----------------|---------------------|---------------|----------------|
| logični_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,145 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,223 |
| | N | 72 | 72 |
| organiziranost | Pearson Correlation | -,145 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,223 | |
| | N | 72 | 72 |

Tabela 18: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med logičnim odporom in konsistentnostjo

Correlations

| | | logični odpor | kosistentnost |
|---------------|---------------------|---------------|---------------|
| logični_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,219 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,064 |
| | N | 72 | 72 |
| kosistentnost | Pearson Correlation | -,219 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,064 | |
| | N | 72 | 72 |

Tabela 19: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med logičnim odporom in planiranjem

Correlations

| | | logični odpor | planiranje |
|---------------|---------------------|---------------|------------|
| logični_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,262* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,026 |
| | N | 72 | 72 |
| planiranje | Pearson Correlation | -,262* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,026 | |
| | N | 72 | 72 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 20: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med logičnim odporom in prihodnostjo

Correlations

| | | logični odpor | prihodnost |
|---------------|---------------------|---------------|------------|
| logični_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,318** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,006 |
| | N | 72 | 72 |
| prihodnost | Pearson Correlation | -,318** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,006 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 21: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med družbenim odporom in izboljšavami

Correlations

| | | družbeni odpor | izboljšave |
|----------------|---------------------|----------------|------------|
| družbeni_odpor | Pearson Correlation | 1 | -,506** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| izboljšave | Pearson Correlation | -,506** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 22: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med družbenim odporom in pripravljenostjo

Correlations

| | | družbeni_ odpor | pripravljenost |
|-----------------|---------------------|-----------------|----------------|
| družbeni_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,582** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| pripravljenost | Pearson Correlation | -,582** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 23: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med družbenim odporom in veščinami

Correlations

| | | družbeni_ odpor | veščine |
|-----------------|---------------------|-----------------|---------|
| družbeni_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,568** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| veščine | Pearson Correlation | -,568** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 24: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med družbenim odporom in podporo

Correlations

| | | družbeni_ odpor | podpora |
|-----------------|---------------------|-----------------|---------|
| družbeni_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,570** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| podpora | Pearson Correlation | -,570** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 25: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med družbenim odporom in obveščanjem

Correlations

| | | družbeni_ odpor | obveščanje |
|-----------------|---------------------|-----------------|------------|
| družbeni_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,509** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| obveščanje | Pearson Correlation | -,509** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 26: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med družbenim odporom in vključenostjo

Correlations

| | | družbeni_ odpor | vključenost |
|-----------------|---------------------|-----------------|-------------|
| družbeni_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,259* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,028 |
| | N | 72 | 72 |
| vključenost | Pearson Correlation | -,259* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,028 | |
| | N | 72 | 72 |

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 27: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med družbenim odporom in organiziranostjo

Correlations

| | | družbeni_ odpor | organiziranost |
|-----------------|---------------------|-----------------|----------------|
| družbeni_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,219 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,065 |
| | N | 72 | 72 |
| organiziranost | Pearson Correlation | -,219 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,065 | |
| | N | 72 | 72 |

Tabela 28: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med družbenim odporom in konsistentnostjo

Correlations

| | | družbeni_ odpor | kosistentnost |
|-----------------|---------------------|-----------------|---------------|
| družbeni_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,328** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,005 |
| | N | 72 | 72 |
| kosistentnost | Pearson Correlation | -,328** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,005 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 29: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med družbenim odporom in planiranjem

Correlations

| | | družbeni_ odpor | planiranje |
|-----------------|---------------------|-----------------|------------|
| družbeni_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,373** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 |
| | N | 72 | 72 |
| planiranje | Pearson Correlation | -,373** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 30: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med družbenim odporom in prihodnostjo

Correlations

| | | družbeni_ odpor | prihodnost |
|-----------------|---------------------|-----------------|------------|
| družbeni_ odpor | Pearson Correlation | 1 | -,440** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| prihodnost | Pearson Correlation | -,440** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 31: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med povprečnimi vrednostmi odporov in izboljšavami

Correlations

| | | POVPREČJ E_ODPOR | izboljšave |
|-----------------|---------------------|---------------------|------------|
| POVPREČJE_ODPOR | Pearson Correlation | 1 | -,471** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| izboljšave | Pearson Correlation | -,471** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 32: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med povprečnimi vrednostmi odporov in pripravljenostjo

Correlations

| | | POVPREČJ E_ODPOR | pripravljenost |
|-----------------|---------------------|---------------------|----------------|
| POVPREČJE_ODPOR | Pearson Correlation | 1 | -,411** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| pripravljenost | Pearson Correlation | -,411** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 33: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med povprečnimi vrednostmi odporov in veščinami

Correlations

| | | POVPREČJ E_ODPOR | veščine |
|-----------------|---------------------|---------------------|---------|
| POVPREČJE_ODPOR | Pearson Correlation | 1 | -,350** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,003 |
| | N | 72 | 72 |
| veščine | Pearson Correlation | -,350** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 34: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med povprečnimi vrednostmi odporov in podpora

Correlations

| | | POVPREČJ E_ODPOR | podpora |
|-----------------|---------------------|---------------------|---------|
| POVPREČJE_ODPOR | Pearson Correlation | 1 | -,448** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| podpora | Pearson Correlation | -,448** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 35: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med povprečnimi vrednostmi odporov in obveščanjem

Correlations

| | | POVPREČJ E_ODPOR | obveščanje |
|-----------------|---------------------|---------------------|------------|
| POVPREČJE_ODPOR | Pearson Correlation | 1 | -,445** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 72 | 72 |
| obveščanje | Pearson Correlation | -,445** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 36: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med povprečnimi vrednostmi odporov in vključenostjo

Correlations

| | | POVPREČJ E_ODPOR | vključenost |
|-----------------|---------------------|---------------------|-------------|
| POVPREČJE_ODPOR | Pearson Correlation | 1 | -,327** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,005 |
| | N | 72 | 72 |
| vključenost | Pearson Correlation | -,327** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,005 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 37: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med povprečnimi vrednostmi odporov in organiziranostjo

Correlations

| | | POVPREČJ E_ODPOR | organiziranost |
|-----------------|---------------------|---------------------|----------------|
| POVPREČJE_ODPOR | Pearson Correlation | 1 | -,175 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,140 |
| | N | 72 | 72 |
| organiziranost | Pearson Correlation | -,175 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,140 | |
| | N | 72 | 72 |

Tabela 38: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med povprečnimi vrednostmi odporov in konsistentnostjo

Correlations

| | | POVPREČJ E_ODPOR | kosistentnost |
|-----------------|---------------------|---------------------|---------------|
| POVPREČJE_ODPOR | Pearson Correlation | 1 | -,338** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,004 |
| | N | 72 | 72 |
| kosistentnost | Pearson Correlation | -,338** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 39: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med povprečnimi vrednostmi odporov in planiranjem

Correlations

| | | POVPREČJ E_ODPOR | planiranje |
|-----------------|---------------------|---------------------|------------|
| POVPREČJE_ODPOR | Pearson Correlation | 1 | -,301* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,010 |
| | N | 72 | 72 |
| planiranje | Pearson Correlation | -,301* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,010 | |
| | N | 72 | 72 |

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 40: Rezultat izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije med povprečnimi vrednostmi odporov in prihodnostjo

Correlations

| | | POVPREČJ E_ODPOR | prihodnost |
|-----------------|---------------------|---------------------|------------|
| POVPREČJE_ODPOR | Pearson Correlation | 1 | -,353** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,002 |
| | N | 72 | 72 |
| prihodnost | Pearson Correlation | -,353** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | |
| | N | 72 | 72 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Priloga 7: Slovensko–angleški slovar

prvi uporabniki - Early Adopters

zgodnja večina - Early Majority

pozna večina - Late Majority

lenuhi - Laggards