

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE SPREMEMB V ŠOLSTVU S POMOČJO VITKIH
PRISTOPOV**

Ljubljana, september 2015

BORUT JEGLIČ
MATEVŽ GANTAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Borut Jeglič in Matevž Gantar, študenta Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljava, da sva avtorja zaključnega magistrskega dela z naslovom Uvajanje sprememb v šolstvu s pomočjo vitkih pristopov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Jako Lindičem in sosvetovalko doc. dr. Mojco Bavdaž.

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

S svojim podpisom zagotavljava, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno najinega 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 sva
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljava 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 sva to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedava, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot najinih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedava posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za najin status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 28.8.2015

Podpis avtorja:_____

Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT SPREMEMB.....	3
1.1 Opredelitev managementa sprememb	3
1.2 Razlogi za spremembe	4
1.2.1 Preživetje organizacije	5
1.2.2 Zunanje okolje – PESTLE.....	5
1.2.3 Notranji dejavniki.....	8
1.3 Metode managementa sprememb.....	11
1.3.1 8 korakov uvajanja sprememb.....	13
1.3.2 DICE.....	15
1.3.3 Teoriji E in O.....	19
1.3.4 Umetnost ravnotežja vodenja spremembe.....	21
1.4 Ključni dejavniki za uspešnost sprememb	22
1.4.1 Organizacijska kultura.....	23
1.4.2 Moč in politika	27
1.4.3 Organizacijsko učenje	32
1.5 Izzivi managementa sprememb	34
1.5.1 Vodenje sprememb.....	35
1.5.2 Odpor do sprememb	37
1.5.3 Ohranjanje sprememb	39
2 VITKI PRISTOPI	43
2.1 Vitko zagonsko podjetje.....	46
2.1.1 Temeljne teorije vitkega zagonskega podjetja	47
2.1.2 Izgradi–izmeri–nauči se	54
2.2 Metoda vitkega managementa sprememb	57
3 METODOLOGIJA	60
3.1 Izbira raziskovalne metode.....	60
3.1.1 Definicija študije primera.....	61
3.1.2 Vrste študije primera	62
3.1.3 Slabosti študije primera.....	64
3.1.4 Zagotavljanje kakovosti študije primera	65
3.2 Utemeljitev izbire primera za preučevanje.....	66
3.3 Zasnova študije primera	67
3.3.1 Pregled študije primera.....	67
3.3.2 Opis terenskih postopkov	67

3.3.3	Vprašanja študije primera	69
3.3.4	Zbiranje in analiza podatkov	72
4	Študija primera	75
4.1	Projekt Posodobitve gimnazijskih programov	75
4.2	Utemeljitev izbire vzorca šol, ki so sodelovale pri uvajanju spremembe	77
4.3	Potek raziskave	78
4.4	Rezultati raziskave	79
4.4.1	Uporaba vitkih pristopov	80
4.4.2	Pozitivni in negativni elementi uvajanja sprememb	85
4.4.3	Primerjava z ostalimi pomembnejšimi teoretičnimi izhodišči	95
4.4.4	Odpor do sprememb	98
4.5	Predlogi in priporočila	100
	SKLEP	102
	LITERATURA IN VIRI	105
 KAZALO TABEL		
	Tabela 1: Izračun DICE točk	17
	Tabela 2: Teoriji E in O	20
	Tabela 3: Viri moči posameznika	28
	Tabela 4: Pozitivni in negativni učinki politike	30
	Tabela 5: Zemljevid deležnikov organizacije	31
	Tabela 6: Osnovne vrste študij primerov	63
	Tabela 7: Tri skupine virov podatkov ter njihove prednosti in slabosti	68
	Tabela 8: Kodirni sistem	73
	Tabela 9: Seznam preučevanih šol	78
	Tabela 10: Identifikatorji odnosa šole	79
	Tabela 11: Uporaba vitkih pristopov po šolah - rezultati	81
	Tabela 12: Uporaba vitkih pristopov po šolah - citati	82
	Tabela 13: Primer ciljev, zastavljenih v posodobitvenem načrtu šole za šolsko leto 2013/2014	85
	Tabela 14: Pregled uporabe pozitivnih in negativnih elementov uvajanja spremembe po korakih Kotterjevega modela	88
	Tabela 15: Ujemanje rezultatov raziskave s teorijama "E" in "O"	96
 KAZALO SLIK		
	Slika 1: 5 faz sprememb	9
	Slika 2: Lewinov model managementa sprememb	12

Slika 3: DICE - orodje za ocenjevanje verjetnosti uspešnosti spremembe	19
Slika 4: Sestavni deli kulture.....	24
Slika 5: Kultura in organizacijska sprememba.....	26
Slika 6: Sodelovanje in tekmovanje med deležniki organizacije	29
Slika 7: Model organizacijskega učenja 4I	33
Slika 8: Ključni vidiki ohranjanja sprememb.....	41
Slika 9: 5 principov vitkega razmišljanja	46
Slika 10: Model razvoja produkta	48
Slika 11: Krivulja življenjskega cikla sprejema tehnologije	52
Slika 12: Model razvoja strank.....	52
Slika 13: Povratna zanka Izgradi–izmeri–nauči se	54
Slika 14: Vitko platno	55
Slika 15: Platno za uvajanje vitkih sprememb	58
Slika 16: Življenjski cikel validiranja sprememb.....	59
Slika 17: Struktura vodenja in uvajanja posodobitev	76
Slika 18: Število omemb uspehov po šolah	86
Slika 19: Število omemb težav in neuspehov po šolah	87
Slika 20: Koraki za pravilno predstavitev vizije in nujnosti spremembe.....	101

UVOD

Spremembe spremljajo organizacije vedno in povsod, saj se dnevno spreminjajo tako svet okoli njih, kot tudi one same. Vse te spremembe s seboj prinesejo priložnost za napredek, razvoj in izboljšave ter so nujni pogoj, da lahko stvari izvedemo bolje kot običajno, bolje od povprečja. Potreba po spremembah v organizacijah ni prisotna le zato, da lahko svojim strankam nudijo bolj kakovostne izdelke, temveč tudi zato, da lahko izboljšajo samo delovanje organizacije. Poleg tega morajo spremembe stremeti k izboljšavi obstoječega sistema in se morajo izvajati neprekinjeno (Blokdijs, 2008). Pri spremembah je ključna tudi njihova izpeljava, saj se lahko še tako dobro prizadevanje za spremembo izjalovi, če je neustrezno vodeno. Zato postaja zmožnost prilagajanja in uspešnega vodenja sprememb ena od ključnih konkurenčnih prednosti današnjih organizacij (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003).

Ko govorimo o spremembah, je zelo pomembno, da se zavedamo razlogov zanje, saj si bomo z njihovo pomočjo lahko ustvarili ustrezno vizijo in usmeritev. Nekateri od možnih razlogov za spremembe se nahajajo izven organizacije, v njenem okolju, na drugi strani pa se nekateri razlogi nahajajo znotraj organizacije same (Myers, Hulks & Wiggins, 2012).

Na področju managementa sprememb je v veljavi kar nekaj različnih metod, ki podrobno opisujejo potek managementa spremembe. Pri tem jih veliko izhaja iz Lewinovega modela managementa sprememb, za katerega Griffin in Moorhead (2010) pravita, da je model načrtovanih organizacijskih sprememb, saj ta potrebuje sistematičen proces prehajanja skozi več sledečih si stanj: odmrznitev, sprememba in ponovna zamrznitev. Veliko sledečih modelov izpostavlja pomembnost tako imenovanih "mehkih" dejavnikov, kot so na primer kultura, vedenje in motivacija (Kotter & Cohen, 2002) vendar Sirkin, Keenan in Jackson (2005) opozarjajo, da se ne sme zanemariti tako imenovanih "trdih" dejavnikov, kot so na primer: trajanje spremembe, zmožnosti projektnega tima, predanost vodstva in zaposlenih ter potreben dodatni trud. Vendar glede na to, da se spremembe med seboj občutno razlikujejo, recept, ki bi zagotovil uspešnost, ne obstaja. Vseeno si lahko organizacije z zavedanjem pomembnosti nekaj ključnih dejavnikov sprememb, kot so na primer: organizacijska kultura, moč in politika ter organizacijsko učenje, povečajo možnosti za uspeh (Myers et al., 2012). Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth in Smith (1999) opozarjajo, da je pri prizadevanju za spremembe pomembno tudi zavedanje izzivov, ki lahko ogrozijo uspešnost njene izpeljave ter hkratni poudarek na dolgoročnosti, da se stanje, doseženo s spremembo, ohrani.

S spreminjanjem zunanjega okolja ter delovanja organizacij, se spreminjajo tudi metodološki pristopi do reševanja težav in težnja po večji učinkovitosti. Zaradi teh dejavnikov in večanja popularnosti podjetništva ter podjetniškega razmišljanja se v praksi uveljavljajo tako imenovani vitki pristopi oz. vitko razmišljanje (Womack & Jones, 1996). Tovrstno razmišljanje in pristopi se uporabljajo v že ustaljenih organizacijah, kot na primer v Toyoti, kjer se je vitko razmišljanje začelo (Womack & Jones, 1996), kot tudi v tistih, ki so šele v nastajanju (Blank, 2013). Ravno zaradi široke možnosti uporabe se tovrstni pristopi lahko uporabljajo tudi v povezavi z managementom sprememb in tako izboljšajo njegovo učinkovitost (Anderson, 2014).

V najinem magistrskem delu se bova osredotočila na proučevanje sprememb v šolstvu. Tako, kot so vse tržno usmerjene organizacije tarče sprememb, tudi šole niso izjema. Pevec Grm, Ermenc, Mali, Hvala Kamenšček, Slivar, Pogačnik in Kovač (2006) med razloge za nenehno spreminjanje v šolstvu štejejo:

- hitre gospodarske, tehnološke in socialne spremembe,
- uporabo informacijske tehnologije v poklicnem, osebnem in družbenem življenju,
- nove oblike organizacije dela,
- ekonomsko in kulturno globalizacijo,
- multikulturnost,
- okoljevarstvene izzive in izzive sonaravnega razvoja ter tudi razvoj inovacij kot glavne strateške prednosti pri tekmovanju na globalnem trgu,
- vseživljenjsko učenje kot pogoj za zaposlenost.

Namen najinega magistrskega dela je v slovenski in tuji literaturi pogosto obravnavano tematiko managementa sprememb osvetliti z drugačnega vidika. Vedno bolj negotove razmere v okolju in vedno večja hitrost sprememb so vse bolj prisotne tudi v izobraževanju oz. na splošno v javnem sektorju. Blank (2013) pravi, da uveljavljene organizacije razvijajo produkte predvsem za znane stranke, z znanimi zahtevami in v poznanem konkurenčnem okolju, medtem ko so zagonska podjetja tista, ki razvijajo produkte za neznane stranke in neznano okolje. Iz tega lahko sklepamo, da se zagonska podjetja dobro oz. bolje znajdejo v negotovem okolju. Zato bova preučila management sprememb v šolstvu z vidika konceptov, pristopov in orodij (konkretnije vitkih in agilnih pristopov), ki jih uporabljajo zagonska podjetja za hiter in učinkovit napredek. S tem bova prispevala k širjenju slovenske literature o sodobnih pristopih v managementu sprememb, hkrati pa verjameva, da so ugotovitve in predlogi zanimivi tako za obravnavane šole, kot tudi za vse ostale, saj jih lahko uporabijo za bolj učinkovito in hitrejše uvajanje sprememb in prilagajanje okolju.

Cilj najinega magistrskega dela je raziskati vpeljavo spremembe v slovenskem šolstvu na osnovi dosedanjih teoretičnih in empiričnih dognanj s področja managementa sprememb in vitkih pristopov. Na osnovi ugotovitev raziskave je cilj tudi podati predloge za izboljšavo managementa sprememb v šolstvu. Rezultati bodo tako prispevali k boljši učinkovitosti vpeljevanja sprememb v slovenskem šolstvu ter k večji kakovosti šolanja.

Raziskovalna vprašanja, na katera v magistrskem delu želiva odgovoriti, so:

1. Ali šole, vede ali nevede, že uporabljajo elemente vitkih pristopov pri uvajanju sprememb?
2. Katere elemente uvajanja sprememb šole ocenjujejo kot najbolj uporabne in uspešne?
3. Katere elemente uvajanja sprememb šole ocenjujejo kot neuspešne in potrebne izboljšave?
4. Kako bi šole lahko spremembe uvajale še bolj uspešno z uporabo elementov vitkih pristopov?

Raziskave se bova lotila s pregledom teoretičnih izhodišč s področja managementa sprememb in vitkih pristopov. Nato bova s pomočjo študije primera predstavila praktični primer uvajanja spremembe. Same raziskave za študijo primera in pridobivanja podatkov se bova lotila s pomočjo intervjujev in analiziranjem poročil, ki so nastala tekom uvajanja spremembe. Pri tem se bova osredotočala na teorijo vitkih pristopov in bova poskusila razumeti celoten proces, ki je potekal v praksi, ter bova na njegovi osnovi oblikovala priporočila, ki bodo temeljila na teoriji vitkih pristopov. Poleg tega bova predstavila tudi ujemanja oz. neskladnosti med obravnavano teorijo in pomembnimi vidiki, ki sva jih zasledila v praktičnem primeru.

1 MANAGEMENT SPREMEMB

“Edina stalnica v življenju je sprememba.” – Heraklit, grški filozof

Zgornja misel dokazuje, da so se že grški filozofi zavedali, da so spremembe edina stalnica v življenju. Spremembe prevladujejo in so neizogibne tako v zasebnem, kot tudi poslovnem življenju. Lahko so dobre ali slabe, kar je v večini primerov odvisno od tega, kako jih vzamemo in razumemo. Z gotovostjo pa lahko trdimo, da obstajajo in da v večini od njih lahko najdemo tako dobre, kot tudi slabe lastnosti ter posledice. Pri razumevanju sprememb je ključno tudi to, da se zavedamo, da smo ljudje vedno pomemben člen v sami spremembi.

Vsi ljudje niso vedno naklonjeni spremembam in se v veliko primerih ne spremenijo zlahka. Prav tako razlogi za spremembo ali proti njej niso vedno lahko razumljivi in neposredni. To ugotavljata tudi Kotter in Cohen (2002), ki kot najpomembnejše sporočilo svoje knjige navajata, da ljudje v resnici spremenimo svoje vedenje zaradi tega, ker nam nekdo pokaže neko (za nas) novo resnico, ki vpliva na naša čustva, in ne na podlagi analize, ki naj bi nam spremenila mišljenje. Pri svojem pisanju o spremembah tako upoštevata dejstvo, da smo ljudje veliko bolj čustvena, kot pa racionalna bitja.

1.1 Opredelitev managementa sprememb

Management sprememb je eno izmed najbolj raziskanih področij managementa, ki je danes še bolj pomembno, kot je bilo nekoč, saj so spremembe, ki se dogajajo danes, hitrejša, bolj pogosta ter bolj temeljita. Hočevar et al. (2003) opozarjajo, da zmožnost prilagajanja in uspešnega vodenja sprememb postaja ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti današnjih organizacij. S tem tudi management sprememb postaja pomembna naloga managerjev, saj je v veliki meri od njih odvisno, ali bodo spremembe zaživele ali sčasoma propadle. Poleg tega opozarjajo tudi na to, da so spremembe velikokrat nujne za rast in razvoj organizacije.

Vse organizacije se z zelo majhnimi spremembami konstantno spreminjajo, saj je sprememba sestavni del obstoja organizacije (Burnes, 2004). Pri velikih spremembah je pomembno, da se zavedamo njihovega pomena za celotno organizacijo in pomembnosti managementa sprememb pri vpeljavi te spremembe. Dandanes je v veljavi veliko različnih modelov managementa sprememb, ki se uporabljajo in spreminjajo. Kljub temu, da uporabljajo različne pristope, ki so

odvisni od okoliščin, s katerimi se soočajo, je njihov cilj vedno jasen. Ta cilj je, da celoten proces spremembe naredijo kar se da tekoč in učinkovit (Blokdijski, 2008).

Bistvo vsake spremembe v organizaciji so ljudje v tej organizaciji, zato je potrebno spremeniti vedenje teh ljudi, da lahko dosežemo spremembo (Smith, 2005). Pri spreminjanju vedenja ljudi moramo poleg njihove racionalnosti upoštevati tudi njihovo čustveno doživetje spremembe. To je še posebno značilno za spremembe velikega obsega, v organizacijah, kjer se soočajo z novimi tehnologijami, z združitvami in s prevzemi, s prestrukturiranjem, z novimi strategijami, s spremembo kulture, z globalizacijo ali z uvedbo elektronskega poslovanja. Omenjene spremembe se lahko tičejo celotne organizacije ali pa samo ene pisarne, enega oddelka, ene delovne skupine (Kotter & Cohen, 2002).

Spremembe se lahko zgodijo brez kadrovskih sprememb, sprememb produkta, storitve ali lokacije, saj se lahko najprej začnejo v naših mislih. Zelo je pomembno, da organizacije razumejo ta vidik, saj brez zavedanja in razumevanja spremembe kot take, lahko ta prinese zelo velike težave. Prav tako organizacije sprememb ne morejo ignorirati, saj so nekaj neizogibnega. Kljub temu pa se upiranju spremembam v organizaciji ne da izogniti, zato je potrebno vsem deležnikom pojasniti namen spremembe ter poskrbeti, da ga razumejo (Blokdijski, 2008). Pri vsem tem imajo zaposleni v organizaciji zelo pomembno vlogo, saj stalne spremembe od njih zahtevajo, da se stalno izobražujejo in pridobivajo nove spretnosti in znanja ter s tem predstavljajo premik iz znanega proti neznanemu (Smith, 2005).

Management sprememb je managerski pristop do spreminjanja posameznikov, timov, organizacij in družb iz obstoječega v želeno stanje v prihodnosti. Moran in Brightman (2001) sta ga opredelila kot proces stalnega prilagajanja usmeritve, strukture in zmožnosti organizacije z namenom zadovoljevanja potreb tako zunanjih kot tudi notranjih strank organizacije. Blokdijski (2008) pravi, da je management sprememb kontrolni mehanizem z nalogo upravljanja sprememb. S tem je želel povedati, da ustvarja spremembe na organiziran in sistematičen način ter stremi k učinkoviti vpeljavi novih tehnik in procesov v organizacijo. Pri tem se moramo zavedati, da en pravilen recept, ki bi nam zagotovil uspešnost vpeljave spremembe, ne obstaja, ampak je več avtorjev razvilo različne modele. Ti se med seboj razlikujejo, zato jih bova nekaj natančneje opisala v nadaljevanju, a vseeno bova najprej predstavila, zakaj se potreba po spremembah v organizaciji sploh pojavi.

1.2 Razlogi za spremembe

Organizacije so tako kot ljudje, podvržene različnim notranjim in zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na njihovo delovanje in obstoj. Razlogov za spremembe je zelo veliko, a jih po Myers, Hulks in Wiggins (2012) v grobem lahko razdelimo v tri različne skupine:

- Preživetje organizacije
- Zunanje okolje
- Notranji dejavniki

1.2.1 Preživetje organizacije

Preden pogledamo razloge, zakaj v organizacijah pride do spremembe, je smiselno opredeliti nekaj osnovnih predpostavk o organizacijah. Aldrich (1999) pravi, da so si organizacije med seboj lahko zelo različne, ampak imajo nekaj osnovnih lastnosti, ki so jim skupne. Pravi, da so organizacije: ciljno usmerjene, vzdržujejo svoje meje in vključujejo sisteme aktivnosti za doseganje svojih ciljev. Jones (2007) dodaja, da organizacijo odlikuje tudi to, da kot skupina ljudi doseže več, kot če bi vsak posameznik delal samostojno. Boxall in Purcell (2008) sta kot njihovo bistveno lastnost označila to, da stremijo k izpolnjevanju svojih ciljev tako, da sredstva, ki so lahko fizična, denarna ali človeška, spreminjajo v dobrine in storitve. Donos na ta sredstva prejmejo, ko prodajajo izdelke na trgu, oziroma se v primeru organizacij iz javnega ali neprofitnega zasebnega sektorja pretvarjajo v storitve v zameno za financiranje. Myers et al. (2012) opozarjajo, da bo organizacija delovala rentabilno takrat, ko lahko s svojim poslovanjem ustvarja dovolj vrednosti za vse vključene deležnike.

Iz zgoraj povedanega lahko sklepamo, da je potreba organizacij po rentabilnosti zelo pomembna za njeno preživetje. Kljub temu pa v veliko primerih samo preživetje organizacije ni dovolj, da jo zaposleni in zunanji deležniki dojemajo kot uspešno. Tekavčič in Megušar (2008) sta uspešnost organizacij definirala, kot "primerjavo vrednosti, ki jih organizacija dosega, s pričakovanji, ki jih imajo interesi, neposredno ali posredno vključeni v delovanje organizacije." Pri tem bo organizacija uspešna, če bodo dosežki ustrezali pričakovanjem. Palmer, Dunford in Akin (2006) dodajajo, da organizacije stremijo k uspehu in oblikovanju ter ohranjanju trajne konkurenčne prednosti, ki jim poveča možnost, da ostanejo uspešne na dolgi rok. Myers et al. (2012) kot največji izziv za ohranjanje uspešnosti označujejo notranje in zunanje okolje, ki se stalno spreminjata. Lahko se zgodi, da zmanjka surovin, ki so potrebne za proizvodnjo njihovih produktov, lahko se zmanjša povpraševanje po njihovih izdelkih, proizvodna oprema in tovarne lahko zastarajo, vodstvo in ključni kadri se lahko upokojijo ali zapustijo organizacijo, trgovalni pogoji s ključno državo se lahko poslabšajo zaradi političnih ali ekonomskih razlogov. Na trgu se lahko pojavi nova konkurenca, ki z inovativnimi pristopi ogroža obstoj že obstoječih organizacij. V tem primeru je za preživetje in uspešnost organizacije mogoče potrebno sodelovanje z novimi ali že obstoječimi organizacijami na trgu. Pri tem Aldrich (1999) opozarja, da obsežne naloge na veliko področjih niso delo ali pristojnost ene same organizacije, ampak več različnih, medsebojno odvisnih organizacij.

Bistveno vprašanje torej je, kako naj organizacije ostanejo rentabilne navkljub stalnim spremembam okoli in znotraj njih. Poleg tega se moramo vprašati še, kako naj organizacije te spremembe izkoristijo sebi v prid in z njihovo pomočjo ne samo preživijo, ampak so zaradi njih še bolj uspešne (Myers et al., 2012).

1.2.2 Zunanje okolje – PESTLE

Zunanje okolje organizacije vključuje vse dejavnike in deležnike, ki ležijo zunaj organizacije. Ti dejavniki so: ljudje, druge organizacije, ekonomski faktorji in razni dogodki (Griffin &

Moorhead, 2010). Da lažje razumemo, zakaj je zunanje okolje pomembno za preživetje organizacije in zakaj ga morajo organizacije upoštevati, lahko pogledamo primer v naravi. Organizacije so tako kot ostali živi organizmi podvržene svojemu okolju in morajo z okoljem vzpostaviti ustrezne odnose, se prilagoditi in sodelovati z okoljem, da lahko v njem preživijo (Aldrich, 1999; Morgan, 1986).

Pri zunanjem okolju organizacije lahko razlikujemo med neposrednim okoljem, ki ga sestavljajo različni dejavniki, s katerimi je organizacija v neposrednem stiku. To so lahko stranke, konkurenca, dobavitelji, sindikati ali lokalna oblast. Na drugi strani imamo širše, kontekstualno okolje, ki posredno vpliva na organizacijo (Morgan, 1986; Porter, 1985). Ti različni dejavniki posameznim organizacijam lahko predstavljajo priložnosti, nevarnosti ali omejitve. Prisotnost ustrezne infrastrukture, težavnost pridobivanja kapitala, dosegljivost izobražene delovne sile ter prisotnost ali odsotnost ekonomske in politične stabilnosti so pomembni dejavniki, ki vplivajo na sposobnost preživetja organizacij, njihovo rentabilnost ter nenazadnje njihovo uspešnost (Myers et al. 2012).

Dawson (1992) govori o treh različnih virih sprememb v zunanjem okolju organizacij:

- Sestavni deli okolja niso statični. S spreminjanjem organizacij, z njihovo rastjo in propadom, se spreminjajo tudi interesi in nameni ostalih deležnikov in tako lahko vplivajo na spremembe v okolju.
- Sprememba se lahko pojavi v načinih medsebojnega delovanja sestavnih delov okolja. Spremeni se lahko način in razsežnost komuniciranja, sodelovanja ter tekmovanja med organizacijami, kar kot posledico lahko prinese različna razmerja moči med različnimi deležniki v okolju.
- Sprememba med sestavnimi deli okolja se lahko pojavi tudi zaradi moči in vpliva organizacije na okolje. Isti rezultat lahko opazimo tudi obratno, ko je okolje tisto, ki s svojim vplivom in močjo povzroči spremembe v organizaciji.

Kadar spremembe v okolju povzročijo pomembne nove vzorce vedenja in medsebojnega delovanja, jih imenujemo trendi. Organizacije, ki delujejo v tem okolju, morajo trende prepoznati, jih upoštevati in se jim prilagoditi. To je v današnjih negotovih časih lahko zelo težko, saj se trendi lahko hitro spreminjajo in jih je težko napovedati. Organizacije, ki bodo uspele zaznati in izkoristiti trende, bodo še naprej ostale rentabilne ter posledično tudi uspešne (Myers et al., 2012; Nilakant & Ramnarayan, 2006).

Myers et. al. (2012) pravijo, da lahko trende kategoriziramo glede na obseg njihovega vpliva:

- Najširša kategorija so svetovni trendi, ki vplivajo na večino obstoječih organizacij. Ti trendi so na primer: rast prebivalstva, urbanizacija, povečevanje velemest ipd.
- Nekoliko ožja kategorija so geografski trendi, katerih vpliv je omejen na določeno geografsko področje, kot na primer: povečanje deleža mater, ki hodijo v službo v severni Evropi.

- Trende lahko preučujemo tudi na nivoju posamezne panoge, kot na primer pomanjkanje določene surovine, ki je za dotično panogo ključna.

Upoštevanje trendov, ki oblikujejo okolje organizacije, je ključno pri oblikovanju strategije organizacije oziroma pri strateškem načrtovanju, katerega se vodje organizacij pogosto premalo zavedajo (Rozman, 2014). Pogosto uporabljen okvir za preučevanje vsebine trendov je poznan kot PEST analiza, ki preučuje politično, ekonomsko, socialno in tehnološko okolje (angl. *Political, Economic, Social & Technological*). V zadnjih časih sta tej analizi dodani še dve dodatni dimenziji - LE - zakonodajno in okoljsko/ekološko okolje (angl. *Legal & Environmental*). Skupaj tvorijo PESTLE analizo in tako opisujejo celosten okvir dejavnikov zunanjega okolja (Rozman, 2014; Myers et al., 2012). Posamezne dejavnike zunanjega okolja, ki vplivajo na delovanje organizacij, bova bolj podrobno opisala v nadaljevanju.

Razumevanje različnih skupin dejavnikov zunanjega okolja je nujno, saj lahko sposobnost razumevanja teh dejavnikov odloča o uspehu ali neuspehu organizacij (What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis, 2014):

- **Politični:** pri teh dejavnikih moramo upoštevati vpliv države oziroma institucionalnega okolja na gospodarstvo kot celoto in na posamezno panogo. Politični faktorji vključujejo davčno, fiskalno in trgovinsko politiko, carine, idr., ki jih država sprejema in prehajajo v veljavo ter lahko močno vplivajo na gospodarsko okolje.
- **Ekonomski:** ti dejavniki nam kažejo stanje gospodarstva in imajo dolgoročen ter neposreden vpliv na organizacije v tem okolju. Med ekonomske dejavnike sodijo cenovna stabilnost, obrestne mere, devizni tečaji, vzorci ekonomske rasti, idr. Ti dejavniki so lahko bolj specifični za določeno panogo, ki jo želimo analizirati.
- **Socialni:** ti dejavniki kažejo socialno oziroma družbeno okolje trga. Med te dejavnike sodijo kulturni trendi, demografske značilnosti, idr.
- **Tehnološki:** ti dejavniki se nanašajo na inovacije v tehnologiji, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na dejavnosti v posamezni panogi ali na celotno gospodarstvo. Med te dejavnike uvrščamo avtomatizacijo, raziskave in razvoj, tehnološko osveščenost trga, idr.
- **Zakonodajni:** ti dejavniki imajo tako zunanji, kot tudi notranji vpliv. Obstajajo določeni zakoni, ki vplivajo na gospodarsko okolje v določeni državi, hkrati pa obstajajo tudi določene politike, ki jih imajo organizacije same. Pri analizi teh dejavnikov je pomembno, da smo pozorni na obe skupini dejavnikov in iz njih začrtamo končno strategijo organizacije. Med te dejavnike sodijo varnostni standardi, zakoni za zaščito potrošnikov, delovno in poslovno pravo, idr.
- **Okoljski:** ti dejavniki so še posebej pomembni za določene panoge, kot so turizem, poljedelstvo, idr. Mednje sodijo podnebje, vreme, geografska lokacija, globalne podnebne spremembe, idr.

1.2.3 Notranji dejavniki

Zunanji dejavniki lahko potencialno vplivajo na vse organizacije v gospodarstvu in čeprav so za vse organizacije isti, bodo imeli na njih zelo različne vplive. Razlog za to je, da se vse organizacije med seboj razlikujejo. Tako, kot zunanje okolje vpliva na organizacije in jih vodi do sprememb, je tudi notranje okolje posamezne organizacije pogosto povod za spremembe. Myers et al. (2012) so notranje dejavnike razdelili na tri različne skupine:

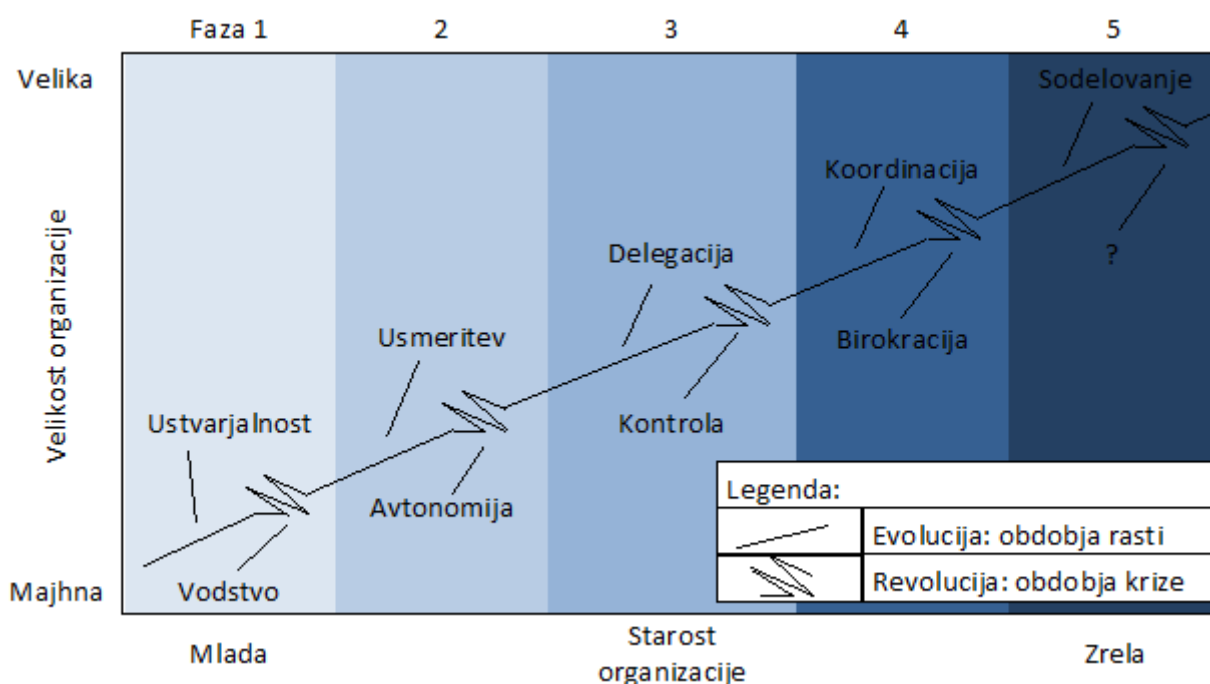
- Vloga novih vodij
- Rast organizacije kot gonilo sprememb
- Razpoložljiva sredstva organizacije kot vir sprememb

Prisotnost novega karizmatičnega vodje je pogosto pomemben razlog za spremembe v organizacijah. Beugre, Acar in Braun (2006) pravijo celo, da organizacije brez tako imenovanega transformacijskega vodje, velike spremembe sploh niso zmožne začeti. Za lažje razumevanje razlogov za spremembe na račun novih vodij je pomembno, da razumemo, kako njihova prisotnost vpliva na organizacijo. S tem bomo lažje razumeli, zakaj se nekatere organizacije zaradi tega začenejo spreminjati, medtem ko druge ostajajo nespremenjene. En vidik vodenja pravi, da ima vodja organizacije status tako imenovanega "heroja", ki je pobudnik za spremembo in jo hkrati tudi izpelje ter s tem reši organizacijo (Huczynski, 1993). Novi vodja s svojo karizmo, znanjem in dosežki v organizacijo prinese nove izkušnje in pogled na to, kako bi se stvari morale delati, in s tem tudi v ostalih vzbudi željo po spremembi. Poleg tega ustvari vizijo in uspešno povezuje doseganje ciljev z boljšo prihodnostjo organizacije (Robbins & Judge, 2013). Pri tem Senge et al. (1999) opozarjajo, da je to prej izjema, kot pravilo, saj lahko zaradi tega organizacije zaman čakajo tisto pravo osebo, ki jih bo rešila. Myers et al. (2012) ugotavljajo, da močna karizma ni nujni pogoj, da novi vodja pripelje do sprememb, saj so študije pokazale, da je kot povod za spremembe dovolj že prihod novega človeka na vodstveni položaj v organizaciji. Prihod novega človeka celotni organizaciji sporoči, da je sedaj verjetnost, da bo prišlo do spremembe, velika. Novi vodja lahko povzroči spremembo že samo zaradi novih pogledov in drugačne interpretacije zunanjih dejavnikov ter trendov v okolju. S tem lahko drugačne izkušnje nove vodje odkrijejo potrebo po spremembi in drugačnih strateških odločitvah. Kljub temu pa obstaja nevarnost, da nove vodje v takih situacijah mislijo, da morajo začeti spremembe samo zaradi tega, ker je to napisano v njihovi pogodbi, ker ostali to od njih pričakujejo ali pa zaradi potrebe svojega ega in želje, da v organizaciji pustijo sled. Vse to so napačni vzroki, saj je potrebno, da si najprej vzamejo čas in organizacijo spoznajo ter jo razumejo v njenem trenutnem stanju (Myers et al., 2012).

Drugi med prej omenjenimi notranjimi dejavniki je rast organizacije kot gonilo spremembe. Myers et al. (2012) pravijo, da lahko že sama preteklost organizacije in njeno trenutno stanje izpostavi notranje potrebe za spremembe. Iz svojega okolja lahko vidimo, da se organizacije spreminjajo. Chandler (1962) je bil prvi, ki je opisal, kako se struktura organizacije spreminja, glede na njene strategije rasti. Njegovo delo je nadaljevalo več avtorjev, Greiner (1997) je na primer svoj model začel razvijati že leta 1972 ter ga je skozi čas dopolnjeval. Njegov model

govori o tem, da imajo tudi organizacije svoje življenjske cikle, ki vsebujejo obdobja evolucije in rasti. Med temi obdobji so potrebne prilagoditve glede načina dela v organizaciji. Na koncu teh obdobji so obdobja revolucije in krize, med katerimi se obstoječe navade in prakse vodenja izkažejo za neustrezne za trenutno velikost organizacije. V tem času se veliko vodij sooča s frustracijo, hkrati pa lahko tudi med zaposlenimi prihaja do razočaranj. Če organizacije svojega načina delovanja ne spremenijo, jim grozi, da v prihodnje ne bodo tako uspešne ali da celo ne bodo več rentabilne. Greiner ta obdobja imenuje “obdobja revolucije” in prav ta obdobja so povodi za spremembe v organizaciji ter so ključna za njeno preživetje. Celoten življenjski cikel organizacije je Greiner (1997) razdelil na pet faz. Slika 1 prikazuje življenjski cikel, kot si ga je zamislil Greiner (Myers et al. 2012):

Slika 1: 5 faz sprememb



Vir: P. Myers, S. Hulks, & L. Wiggins, *Organizational change: Perspectives on theory and practice*, 2012, str. 27.

- **Ustvarjalnost** je prva faza, v kateri se znajdejo organizacije takoj po ustanovitvi. V tem obdobju so ustanovitelji bolj podjetniško naravnani in vodenju ne dajejo velikega poudarka, saj svojo energijo usmerjajo v trg in ustvarjanje produkta. Navadno je delovni teden zelo dolg, veliko je medsebojne komunikacije, ki je zelo pogosto neformalna, in odločitve se sprejemajo glede na informacije s trga. Težava nastane, ko v organizacijo vstopa vse več novih zaposlenih, zaradi česar ti kreativni in sproščeni pristopi niso več ustrezni. Novi zaposleni potrebujejo več strukture pri komuniciranju ter bolj formalno in sistematično sprejemanje odločitev. V tej fazi pride do krize v vodstvu in za izhod iz te krize je potreben sposoben vodja z veliko znanja in izkušnjami. Ta vodja potem vpelje sistem vodenja, ki organizacijo popelje iz krize.
- V drugi fazi, ki jo Greiner imenuje **usmeritev**, pogosto pride do obdobja ustaljene rasti organizacije. Organizacija dobi delujočo organizacijsko strukturo, v kateri so službe vedno

bolj specializirane in komunikacija postane bolj formalna in neosebna. Prav zaradi te naraščajoče formalizacije se zaposleni na nižjih položajih lahko počutijo potlačene, saj kljub temu, da imajo več znanja o proizvodnji ali strankah kot vodje, tega ne morejo izkoristiti, saj njihove pobude niso slišane. V tej fazi pride do krize v avtonomiji in rešitev je pogosto prehod k večjemu deležu delegiranja nalog. Ovira pri tem prehodu je v vodstvenem kadru, saj lahko to razumejo kot izgubo kontrole nad svojimi podrejenimi. Istočasno se lahko tudi podrejeni, ki niso navajeni sami sprejemati odločitev, počutijo preveč izpostavljene.

- **Delegacija** je značilnost tretje faze življenjskega cikla, v katerem se nahaja organizacija. Tiste organizacije, ki so uspele ustvariti bolj decentralizirano strukturo, se v svojem delovanju bolj nagibajo k temu, da dajejo več odgovornosti vodjem. To storijo tako, da ustvarjajo profitne centre in s pomočjo bonusov motivirajo svoje vodje. Vrhnji management se osredotoča na strateški vidik organizacije, išče drugačne načine organizacije dela in vodi organizacijo s pomočjo delegiranja. V tej fazi pride do krize kontrole, saj vrhnji management dobi občutek, da izgublja kontrolo v tako veliki in raznoliki organizaciji. Nekatere organizacije se poskusijo vrniti v bolj centralizirano organiziran sistem vodenja, vendar pogosto propadejo, saj je različnih aktivnosti organizacije preprosto preveč. Veliko organizacij pa rešitev najde v novih načinih koordinacije.
- **Koordinacija** je ključna za uspeh organizacije v četrti fazi. V organizaciji se začnejo uporabljati formalni sistemi načrtovanja, poveča se število zaposlenih, ki na sedežu organizacije skrbijo za izpeljavo sistemov kontrole srednjega managementa. Nekatere funkcije, kot na primer služba za informacijsko tehnologijo, so centralizirane. Poraba sredstev za investicije se pazljivo spremlja in razdeljuje. V tej fazi nastane kriza birokracije, saj se zaradi preveč sistemov poročanja in kontrole izgubi zaupanje med sedežem organizacije in ljudmi na terenu. Drug drugega obtožujejo nesodelovanja in hkrati kritizirajo sistem organizacije, ki daje prednost birokratskim postopkom pred dejanskim reševanjem problemov.
- Zadnja faza v Greinerjevem modelu je **sodelovanje**. V to fazo pridejo organizacije, ki so v četrti fazi uspele prilagoditi sistem organizacije tako, da ne temelji več na strogo formalnih postopkih. Uspešne organizacije dajejo večji poudarek timom, zavedanju in uporabi medsebojnih razlik in samodisciplini. Ta korak je lahko zelo zahteven za strokovnjake, ki so ustvarili sistem koordinacije, in za srednji management, ki se je za odgovore vedno zatekal k formalnim metodam. Pomembna je osredotočenost na hitro reševanje problemov s pomočjo timskega dela, matrične strukture, pogostih srečanj ključnih vodij, izobraževalnih programov za usposabljanje vodij v vedenjskih veščinah, ki pripomorejo k boljšemu timskemu delu in reševanju konfliktov, manjšega števila zaposlenih na sedežu organizacije in nagrad, ki jih namesto posameznikov dobijo uspešni timi.

Myers et al. (2012) opozarjajo, da posamezne faze, v katerih se nahaja organizacija, v praksi niso tako točno in lahko ločljive, saj lahko vodje le redko prepoznajo značilnosti in dejavnike, ki bi jim nedvoumno sporočili, kaj je potrebno narediti. Poleg tega tudi ni nujno, da si vse faze in aktivnosti v teh fazah sledijo v podanem zaporedju. Aldrich (1999) opozarja, da Greinerjev model kakor tudi drugi podobni modeli preveč posplošujejo realno stanje, saj pravijo, da se organizacije skozi čas srečujejo z generičnimi problemi, ki jih vodje rešujejo z generičnimi

rešitvami. Priznava pa, da se organizacije srečujejo s podobnimi osnovnimi težavami v smislu lastnega organiziranja, svoje zgodovine ipd., a k temu dodaja večji pomen njihovega okolja. Kljub vsemu je iz literature možno razbrati, da rast organizacije vpliva na samo organizacijo in na njene potrebe po spremembi, a to lahko ni neposredno ali enostavno vidno.

Tretji notranji dejavnik, ki vpliva na spremembe, so sredstva in zmožnosti organizacije. Za preučevanje tega dejavnika bomo organizacijo osvetlili skozi pogled, osnovan na sredstvih (angl. *resource-based view*). Pri tem kot zmožnosti organizacije razumemo zmožnost koordiniranja nalog in sredstev za doseganje želenih rezultatov. Pod sredstvi organizacije ne razumemo le sredstev v računovodskem pomenu, kot na primer nepremičnine, zaloge in terjatve, ki so vidna v bilanci stanja. Sredstva vključujejo tudi stvari, ki ustvarjajo vrednost in dejansko niso trajna last organizacije, kot na primer talenti in odnosi ljudi, ki delajo v organizaciji, mreža odnosov s strankami in globoko razumevanje posebnih potreb strank (Helfat & Peteraf, 2003; Myers et al. 2012). Vrednost teh sredstev je lahko povod za spremembo v organizaciji, saj uspeh ni samo posledica odločitev, sprejetih v sedanjosti, ampak izvira iz izgradnje različnih sposobnosti skozi čas. Razumevanje tega nam lahko pomaga razložiti, zakaj nekatere organizacije ostajajo rentabilne in uspešne skozi čas. Poleg tega nam pomaga razumeti tudi razloge za spremembe, v katere so se podale. Sredstva lahko razvijejo zato, da se zavarujejo pred konkurenco in si s tem ustvarijo trajno konkurenčno prednost, saj je mrežo odnosov, človeški in socialni kapital zelo težko posnemati (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Organizacije se lahko spreminjajo skozi čas zato, ker gradijo na svojih že obstoječih sredstvih in prednostih. To pomeni, da so organizacije pozorne na svoje pretekle prednosti in zmožnosti ter iz njih gradijo svoje prihodnje priložnosti (Myers et al., 2012).

Iz vsega zgoraj napisanega lahko vidimo, da se razlogi za spremembe močno razlikujejo, saj nekateri izhajajo iz potreb organizacij po preživetju, drugi pa iz organizacij samih ter njihovega okolja. Tako kot se med seboj razlikujejo razlogi za spremembe organizacij, so se skozi čas oblikovale različne metode managementa sprememb. V nadaljevanju se bova posvetila tej temi in pogledala tudi, kakšen vpliv imajo ti modeli na uspešnost spremembe.

1.3 Metode managementa sprememb

Obstaja veliko načinov vodenja sprememb, tako znotraj, kot tudi zunaj vpliva vodstva podjetja. Pri tem Griffin in Moorhead (2010) poudarjata, da je pomembno, da organizacija spremembe tudi predvideva, načrtuje ter jih vključi v strategijo organizacije. Blokdijk (2008) poudarja, da je pomembno, da se potrebne spremembe prepozna, analizira in razume, saj se le tako lahko vsem deležnikom razloži pomembnost spremembe. Prav management deležnikov, tistih, ki so del spremembe, je eden od odločujočih dejavnikov uspešnosti spremembe. Zelo pomembna sta tudi sam načrt spremembe ter priprava na spremembe, saj nam slednja omogoča, da spremembi sledimo in jo sistematično vpeljujemo. V pomoč pri tem so nam lahko modeli vpeljevanja sprememb, ki so se razvili kot pomoč in orodje pri vpeljevanju sprememb v organizacije.

Model, ki je bil osnova za mnoge uspešne vpeljave sprememb in razvoj nadaljnjih modelov ter se še danes uporablja, je Lewinov model managementa sprememb. Gre za model načrtovanih organizacijskih sprememb, saj organizacije potrebujejo sistematičen proces prehajanja skozi več sledečih si stanj (Griffin & Moorhead, 2010), ki jih prikazuje Slika 2. Koncept tega modela je v petdesetih letih dvajsetega stoletja razvil psiholog Kurt Lewin in poudarja tri faze sprememb: odmrznitev, sprememba in ponovna zamrznitev. Pri tem imamo statično stanje pred spremembo, staro stanje, ki mu sledi prehodno obdobje spremembe, v katerem se zgodi dejanski prehod na novo stanje, na koncu pa imamo novo statično stanje, ki je rezultat te spremembe. Blokdišk (2008) pojasnjuje, da ljudje običajno ne sprejemajo spremembe kot dela delovnega procesa in bi radi ostali v svojem poznanim območju (angl. *comfort zone*), zato je motivacija vključenih deležnikov ključnega pomena.

Slika 2: Lewinov model managementa sprememb



V prvi fazi, odmrznitvi, mora organizacija pri premagovanju statusa quo motivirati ljudi in s tem zagotoviti, da se sprememba začne (Blokdišk, 2008). Griffin in Moorhead (2010) dodajata, da se je potrebno še posebej osredotočiti na tiste zaposlene, ki se jih sprememba najbolj dotika, ter jim pojasniti, kaj bo sprememba prinesla in zakaj je nujna. Za doseganje tega in premagovanje začetnega stanja je pogosto potrebno vzbuditi čustveno reakcijo (Lewin, 1947).

V drugi fazi Lewinovega modela, v fazi spremembe, pride do dejanske spremembe iz obstoječega na želeno stanje. Schein (1996) opozarja, da prva faza, odmrznitev, sicer lahko ustvari motivacijo za spremembo, a sama po sebi ne predvidi oziroma usmeri spremembe. Blokdišk (2008) dodaja, da je sam prehod oz. sprememba lahko za večino zaposlenih malce neprijetna, vendar lahko z ustrežno motivacijo in dobrim vodenjem organizacija uspešno vpelje spremembo. Pravi, da je obdobje spremembe zelo kritično, saj zahteva veliko usposabljanja, prenosa znanj in, kar je še najbolj občutljivo, kadrovske spremembe ali celo odpuščanja.

Tretja faza, ponovna zamrznitev, nastopi, ko imajo zaposleni spremembe že vključene v svoj vsakdan. Ta faza je nujno potrebna, saj prepreči, da bi stare navade zopet prišle v ospredje in bi bil tako ves trud zaman. Ta faza traja, dokler spet ne nastopi ponovna odmrznitev za novo spremembo (Blokdijs, 2008; Griffin & Moorhead, 2010).

Čeprav je Lewinov model managementa sprememb učinkovit in preprost način vpeljevanja sprememb, ima še vedno svoje šibkosti. Nekateri ga kritizirajo, češ da slabo upošteva posledice spremembe na moralo zaposlenih, kot na primer strah zaposlenih, da bo po prvi spremembi nastopila še druga. V praksi popoln model oz. pristop do spremembe ne obstaja. Ravno zaradi velikih razlik med spremembami in zahtev organizacij po učinkovitosti in modernih pristopih, so se razvili še nekateri drugi modeli vpeljevanja sprememb (Blokdijs, 2008). Prvi model, ki ga bova obravnavala, sta oblikovala Kotter in Cohen (2002). Svoj model za uvajanje spremembe sta utemeljila v osmih korakih in v svojem delu prav tako kot Lewin omenjata pomembnost čustev kot povoda za spremembe. Drugi model, ki ga bova opisala v nadaljevanju, se imenuje DICE oziroma model štirih faktorjev. Model je usmerjen v tako imenovane "trde" dejavnike in je predvsem v pomoč pri ocenjevanju verjetnosti uspešnosti spremembe. Tretji model združuje na pogled nasprotujoči si teoriji, ki sta ju avtorja Beer in Nohria (2000) poimenovala teorija "E" in teorija "O". Ti teoriji se v svojem bistvu zelo razlikujeta, saj ena sledi maksimiziranju ekonomske vrednosti, druga pa sledi razvoju človeških sredstev. Avtorja v svoji raziskavi teoriji združita in predstavita skupne točke.

1.3.1 8 korakov uvajanja sprememb

Obdobje spremembe je čas velike negotovosti in turbulentnosti, zato je obvladovanje procesa uvajanja spremembe tisto, ki organizaciji omogoči uspeh. Neobvladovanje tega procesa ima lahko zelo velike negativne posledice za organizacijo, saj lahko stane veliko denarja in povzroči veliko bolečine. Zelo uspešne organizacije vedo, kako premagati "protitelesa", ki zavrnejo kar koli novega. Znajo zagrabit priložnosti in se izogniti nevarnostim. Zavedajo se, da so za velik uspeh vse pogostejše potrebne velike spremembe, saj nenehne postopne spremembe same ne zadoščajo več (Kotter & Cohen, 2002).

Kotter in Cohen (2002) ugotavljata, da je uspešna izpeljava obsežne spremembe v organizaciji zelo kompleksna stvar in pravita, da se zgodi v osmih korakih, ki bodo bolj podrobno opisani v nadaljevanju: krepitev občutka nujnosti, oblikovanje vodilnega tima, ustvarjanje prave vizije in strategije, stalna in učinkovita komunikacija vizije in strategije, odstranitev ovir aktivnosti, ustvarjanje kratkoročnih zmag, vztrajnost pri spremembi in na koncu ustvarjanje nove kulture, ki bo utrdila spremembo in zagotovila njeno trajnost.

Ključni izziv v vseh osmih korakih spremembe je doseči spremembo v vedenju ljudi v organizaciji. V ospredju niso ne strategija, ne sistemi in ne kultura, temveč vedenje ljudi. Te spremembe pa ne dosežemo samo s predstavitvijo analize, ki naj bi vplivala na njihovo razmišljanje, ampak predvsem tako, da jim pomagamo uvideti resnico ter tako vplivati na njihova čustva. Razlika med videti in analizirati ter občutiti in misliti je ključnega pomena, saj

slednje uporabljamo večkrat in nam je bolj domače. Koraki za doseganje spremembe v organizaciji so (Kotter & Cohen, 2002):

1. Krepitev občutka nujnosti

V uspešnih prizadevanjih za spremembo je prvi korak, ki ga moramo storiti, da dovolj ljudi v organizaciji ukrepa z zadostnim občutkom nujnosti. S tem jih spodbudimo, da so vedno "na prstih" ter iščejo priložnosti in probleme ter s tem svojim sodelavcem dajejo energijo in jih spodbujajo, da jim sledijo v prizadevanju za spremembo. Brez zadostnega zavedanja nujnosti se lahko velike spremembe spremenijo v zelo težka in mučna opravila, ki jim ni videti konca.

2. Oblikovanje vodilnega tima

Občutek nujnosti v organizaciji nam zelo pomaga pri oblikovanju ustreznega tima, ki bo uspešno vodil spremembo. Kadar obstaja občutek nujnosti, se kljub osebnim tveganjem želi več ljudi vključiti in pomagati pri vodenju. Kljub temu, da kratkoročno ne morejo pričakovati nobene nagrade, je več ljudi pripravljenih stopiti skupaj. Da dobimo prave ljudi, ki jim lahko zaupamo in ki uživajo zaupanje ostalih v organizaciji, so čustveno predani in sposobni timskega dela, je potrebno še nekaj več truda. Pri tem nam lahko pomaga to, da pri iskanju ustreznih ljudi kažemo veliko navdušenja in predanosti.

3. Ustvarjanje prave vizije

Dober vodstveni tim je tisti, ki mora odgovarjati na pomembna vprašanja glede usmeritve spremembe. Poznati mora odgovore na vprašanja, kot so: Katera sprememba je potrebna? Kakšna je naša vizija nove organizacije? Česa ne smemo spremeniti? Kateri so najboljši načini, da uresničimo to vizijo? Katere strategije spremembe so preveč nevarne? Dobri odgovori na ta vprašanja omogočijo organizaciji, da lahko začrta dobro pot do želene prihodnosti. V tej fazi mora biti organizacija pozorna na to, da vodstveni tim oblikuje jasne smernice in oblikuje smiselno vizijo za spremembo. V nasprotnem primeru ima lahko vpeljava spremembe katastrofalne posledice tako za organizacijo, kot tudi za zaposlene.

4. Stalna komunikacija

Ko imamo oblikovano vizijo in strategijo, je pomembno, da jo učinkovito komuniciramo z ostalimi ljudmi v organizaciji. Pri komuniciranju vizije in strategije moramo paziti na to, da ju komuniciramo na dovolj preprost in zelo srčen način. S tem poskusimo spodbuditi čim več ljudi, da verjamejo vanju ter ju s svojimi dejanji začnejo uresničevati.

5. Opolnomočenje ljudi

Potem ko ljudje začnejo razumeti vizijo in jo s svojimi dejanji uresničevati, je ključno, da jim pri tem pomagamo tako, da odstranimo kar se da veliko preprek, ki jim stojijo na poti. Te prepreke

so lahko šefi, ki nasprotujejo opolnomočenju, pomanjkanje informacij, napačni načini merjenja uspešnosti in sistem nagrajevanja ter pomanjkanje samozavesti. Z opolnomočenjem ljudi bomo dosegli, da se bo več ljudi počutilo sposobne ukrepati in bodo s svojimi dejanji ukrepali, da vizija spremembe postane resničnost.

6. Ustvarjanje kratkoročnih zmag

Za uspešno spremembo so kratkoročne zmage zelo pomembne, saj dajo dodatno motivacijo, zagon in čustveno nagrado ljudem, ki trdo delajo za to spremembo. Hkrati pa te zmage prepričujejo pesimiste in utišajo kritike ter s tem ustvarjajo nov zagon za trud. Poskrbeti moramo, da zmage pridejo dovolj hitro, da so dovolj vidne, izpostavljene, čustveno nabite in se tako več ljudi globlje dotaknejo. S pomočjo kratkoročnih zmag lahko na svojo stran pridobimo še ostale vplivne ljudi v organizaciji, katerih pomoč potrebujemo.

7. Vztrajnost

Po prvih doseženih kratkoročnih zmagah bo naše prizadevanje za spremembo imelo ustrezno smer in zagon. Za uspešno nadaljevanje spremembe je pomembno, da gradimo na tem zagonu in si prizadevamo uresničiti našo vizijo. To storimo tako, da vzdržujemo občutek nujnosti in preprečujemo občutke lažnega ponosa. Pomagamo si tudi s tem, da odpravljamo nepotrebne, izčrpavajoče in demoralizirajoče naloge ter pazimo na to, da zmage ne razglasimo prekmalu. S tem si prizadevamo, da se organizacija v svojem prizadevanju za spremembe še naprej uspešno spopada z vedno novimi izzivi, dosega nove kratkoročne zmage in neutrudno ukrepa, da uresniči vizijo.

8. Utrditev in trajnost sprememb

Tudi ko smo uspešno izpeljali našo strategijo spremembe in dosegli vizijo, še ne pomeni, da je naša naloga končana, saj lahko naš skok naprej hitro zdrsi nazaj. Pri utrditvi spremembe in zagotovitvi njene trajnosti nam lahko pomaga organizacijska kultura. Zato moramo ustvariti novo, dovolj močno kulturo, ki vsebuje in ohranja vse spremembe. S pomočjo nove kulture lahko razvijemo nove načine poslovanja, saj ohranja našo inovativno strategijo, izkorišča novo revolucionarno tehnologijo ali nove, bolj učinkovite delovne procese, ki bodo zagotovili dolgoročen uspeh organizacije. Pomembno je, da novo kulturo organizacije ponotranjijo vsi ljudje, ki delujejo v organizaciji, in da jo prevzamejo tudi novi sodelavci.

1.3.2 DICE

Drugi pomemben model, ki ga bova predstavila v magistrskem delu, je model, ki so ga razvili v svetovno znanem svetovalnem podjetju iz Združenih držav Amerike, The Boston Consulting Group. Sirkin, Keenan in Jackson (2005) so v svoj raziskavi preučevali uporabnost modela štirih faktorjev uspeha, modela DICE. Ti faktorji uspeha so: trajanje spremembe (angl. *Duration*), zmožnosti projektnega tima (angl. *Integrity*), predanost vodstva in zaposlenih (angl.

Commitment) ter dodatni trud (angl. *Effort*). V nadaljevanju bova vsakega od teh faktorjev in načine njihovega ocenjevanja ter točkovanja za končno oceno uspešnosti bolj podrobno opisala.

Sirkin et al. (2005) opozarjajo na dejstvo, da preveč managerjev sprememb preveč poudarja tako imenovane "mehke" dejavnike vodenja (kultura, vodenje, motivacija). Te dejavnike je v večini primerov zelo težko meriti in za njihovo spremembo je potrebno veliko časa. Na drugi strani pa tako imenovani "trdi" dejavniki ostajajo nepriljubljeni. Avtorji poudarjajo, da kljub temu, da so mehki dejavniki zelo pomembni, pri svojem prizadevanju za spremembe ne smemo pozabiti na trde dejavnike. Slednjim pripisujejo tri pomembne lastnosti: so lahko merljivi tako neposredno kot tudi posredno; lahko jih je predstaviti vsem deležnikom v organizaciji; organizacije lahko hitro vplivajo na njih.

Zgoraj navedeni faktorji nam lahko pomagajo oceniti verjetno uspešnost spremembe. Čeprav so faktorji na prvi pogled opredeljeni zelo široko, jih je relativno lahko oceniti in tako izračunati njihovo skupno vrednost. Tabela 1 podrobno prikazuje postopek ocenjevanja vrednosti posameznega faktorja. Razumevanje posameznega faktorja je zelo pomembno, zato jih bova v nadaljevanju na kratko opisala. Pri prvem faktorju (trajanje spremembe) se ne meri dolžina projekta samega, ampak časovna razlika med posameznimi revizijami projekta, saj so avtorji ugotovili, da so redne formalne revizije zelo pomembne za uspešno izpeljavo projekta. Drugi faktor (zmožnosti projektnega tima) predstavlja, kako močno se organizacija lahko zanese na tim, ki spremembo vpeljuje. Pri tem moramo biti pozorni na sposobnost tima, njihova znanja, kompetence in izkušnje ter čas, ki ga imajo na voljo za izpeljavo spremembe. Tretji faktor (predanost vodstva in zaposlenih) upošteva predanost dveh različnih skupin. Prvo skupino predstavljajo vodje organizacije, njihova predanost in odprta podpora spremembi, ki so jo avtorji na kratko označili s C1. Drugo skupino so avtorji označili C2 in predstavlja predanost, naklonjenost ter navdušenje nad spremembo med zaposlenimi. Zadnji faktor (dodatni trud) upošteva dejstvo, da imajo navadno že vsi v organizaciji polni delovnik. Potrebno se je zavedati dodatnih aktivnosti in dodatnega časa, ki ga zaposleni lahko namenijo spremembi, ne da bi bili preobremenjeni ali bi se začeli spremembi upirati (Sirkin et al., 2005).

Tabela 1: Izračun DICE točk

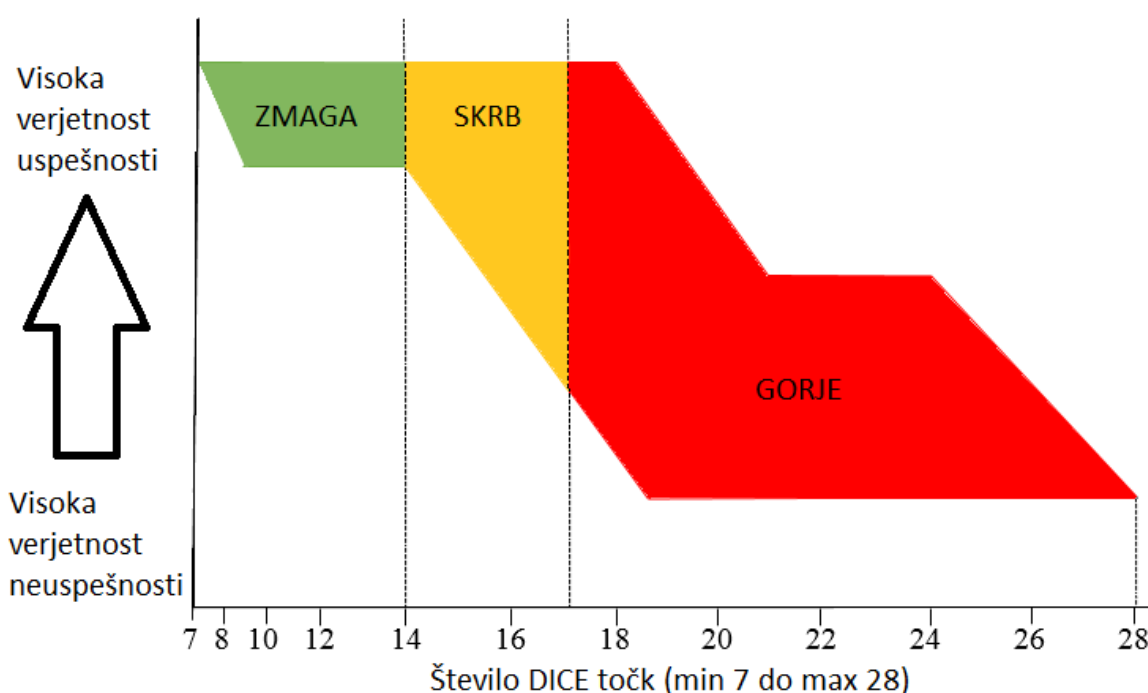
Faktor	Vprašanja, ki si jih postavimo za oceno faktorja	Kriterij
Trajanje spremembe (D)	So formalne revizije uspešnosti dogajajo redno? Če bo projekt trajal dlje kot dva meseca, koliko časa bo v povprečju minilo med revizijami?	Če je čas med revizijami uspešnosti krajši od dveh mesecev, projekt dobi oceno 1. Če je med dvema in štirimi meseci, dobi oceno 2. Med štirimi in osmimi meseci, dobi oceno 3. Če med posameznimi revizijami preteče več kot osem mesecev, projekt dobi oceno 4.
Zmožnosti projektnega tima (I)	Je vodja tima sposoben? So člani tima dovolj sposobni in motivirani? Imajo na voljo dovolj časa, ki ga lahko posvetijo iniciativi za spremembo?	Če je vodja tima zelo sposoben in spoštovan vodja in so člani tima dovolj sposobni in motivirani za dokončanje projekta v danem času ter je organizacija namenila vsaj 50 % svojega časa projektu, ta dobi oceno 1. Če je tim pomanjkljiv na vseh teh dimenzijah, projekt dobi oceno 4. Če so sposobnosti tima nekje na sredini, dobi projekt oceno 2 ali 3.
Predanost vodstva (C1)	Ali vodstvo redno komunicira razloge za spremembe ter pomembnost njihovega uspeha? Je to sporočilo prepričljivo? Je sporočilo konsistentno tako skozi čas, kot tudi med vodstvenim kadrom? Je vodstvo namenilo dovolj sredstev programu spremembe?	Če je vodstvo skozi dejanja in besede jasno skomuniciralo potrebo po spremembi, projekt dobi oceno 1. Če se stališče vodstva razume kot nevtrarno, projekt dobi oceno 2 ali 3 ter če se vidi, da vodstvo ni pripravljeno oz. je zadržano za podporo spremembe, projekt dobi oceno 4.
Predanost zaposlenih (C2)	Ali večina zaposlenih, ki se jih sprememba dotika, razume razloge za spremembo in se jim ta zdi koristna? So nad njo navdušeni in jo podpirajo ali so zaskrbljeni ter jo ovirajo?	Če so zaposleni željni spremembe in podpirajo iniciativo, projekt dobi oceno 1. Če so pripravljeni samo slediti, dobi oceno 2. Če pa so spremembi nenaklonjeni ali ji celo nasprotujejo, pa projekt dobi oceno 3 ali 4.

Faktor	Vprašanja, ki si jih postavimo za oceno faktorja	Kriterij
Dodatni trud (E)	Kakšen odstotek dodatnega truda s strani zaposlenih potrebuje pobuda za spremembo? Je ta dodatni trud dodatno delo poleg že zelo velike delovne obremenitve? So osebe močno nasprotovale temu, da se od njih več zahteva?	Če je povečan obseg dela zaposlenih zaradi spremembe manjši od 10 %, projekt dobi oceno 1. Če je med 10 % in 20 %, dobi oceno 2. Med 20 % in 40 % dobi oceno 3. Če je dodatnega dela več kot 40 %, projekt dobi oceno 4.
Formula za izračun DICE točk: D + (2 x I) + (2 x C1) + C2 + E Pri tem sistemu ocenjevanja od 1 do 4 bo ta formula dala končni rezultat med 7 in 28. S pomočjo te metode lahko organizacije primerjajo število dobljenih točk z izračunanimi točkami prejšnjih projektov in tako ocenijo, ali gre projekt proti uspehu ali neuspehu. Za pomoč pri ocenjevanju uspešnosti je lahko v pomoč tudi kriterij v sosednjem polju.	Število točk med 7 in 14: Projekt ima zelo velike možnosti za uspeh. - Cona zmage (ang. Win Zone) Število točk je višje od 14 a nižje od 17: Tveganje za uspeh projekta se zvišuje, še posebej, ko gre ta številka proti 17. - Cona zaskrbljenosti (ang. Worry Zone)	Število točk večje od 17: Projekt je zelo tvegan. Če je število točk med 17 in 19, obstajajo velika tveganja za uspeh projekta, če je pa število točk večje kot 19, projekt po vsej verjetnosti ne bo uspel. - Cona gorja (ang. Woe Zone) Meje posameznih con so bile skozi čas spremenjene. Prvotno je bila cona zaskrbljenosti malo daljša, a je bilo ugotovljeno, da so organizacije rade opozorjene na potencialne težave kakor hitro je mogoče, zato je bila cona gorja podaljšana na njen račun.

Vir: H. L. Sirkin, P. Keenan, & A. Jackson, *The hard side of change management*, 2005, str. 41.

Zgoraj predstavljeni faktorji skupaj tvorijo okvir modela DICE in s tem managerjem spremembe dajo orodje, da lahko, čeprav subjektivno, ocenjujejo verjetnost uspešnosti iniciative za spremembe. Vsota točk predstavlja vrednost na horizontalni osi in posledično sporoča verjetnost, ali bo sprememba uspešna (ang. win), zaskrbljujoča (ang. worry) ali težavna oz. obsojena na propad (ang. woe). Slika 2 prikazuje model DICE, ki na osnovi pretekle študije avtorjev z večbarvnim pasom napoveduje verjetnost uspešnosti spremembe. Tako managerjem spremembe pomaga videti skupni rezultat posameznih faktorjev in je brezplačno na voljo na spletu. S tem orodjem lahko managerji že pred samim začetkom spremembe ocenijo stanje in si tako pomagajo pri oblikovanju nadaljnjih aktivnosti.

Slika 3: DICE - orodje za ocenjevanje verjetnosti uspešnosti spremembe



Vir: DICE, Dice Calculator, 2015.

1.3.3 Teoriji E in O

Tretji model, ki ga bova predstavila v magistrskem delu, predstavlja nekakšen skupek idej oziroma pristopov, ki se v managementu sprememb že uporabljajo. Beer in Nohria (2000) pravita, da se organizacije v današnjih časih vedno bolj spopadajo s spreminjajočim okoljem, zaradi česar so potrebne tudi spremembe v organizacijah samih. Poleg tega ugotavljata tudi, da je organizacij, ki so pri vpeljavi spremembe uspešne, zelo malo, saj sta v raziskavi ugotovila, da se več kot 70 % prizadevanj za spremembo izjalovi. Kljub temu, da obstaja veliko različnih metod upravljanja s spremembami, se jih večino v osnovi deli na dva različna pristopa. Avtorja sta ta dva pristopa poimenovala "Teorija E" in "Teorija O".

Na eni strani imamo teorijo E, ki bazira na ustvarjanju in maksimiziranju ekonomske vrednosti za svoje deležnike. Pri svojih prizadevanjih za spremembe se opira na restrukturiranje,

odpuščanje in uporablja pristop vpeljave spremembe z vrha ter za njeno doseganje uporablja pretežno finančne nagrade. Na drugi strani pa organizacije, ki sledijo teoriji O, želijo spremembo doseči predvsem z razvojem organizacijske kulture in človeških virov. Spremembe dosežejo s spreminjanjem procesov, ki izhajajo iz povratnih informacij zaposlenih in strank ter se pri tem zanašajo na dolgoročno predanost zaposlenih.

Beer in Nohria (2000) se zavedata, da je v določenih okoliščinah, ko je potrebno rešitev najti hitro, na prvi pogled teorija E bolj primerna, v drugih okoliščinah pa je bolj privlačna teorija O. Teoriji sta si v veliko pogledih nasprotujoči in sta na prvi pogled nezdružljivi, vendar jih avtorja v iskanju recepta za uspešno vpeljevanje spremembe združita. Njune predlagane rešitve bolj podrobno prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Teoriji E in O

Dimenzije spremembe	Teorija E	Teorija O	Kombinacija teorij E in O
Cilji	maksimiziranje vrednosti za lastnike	razvoj zmožnosti organizacije	sprejemanje paradoksa med ekonomsko vrednostjo in zmožnostmi organizacije
Vodstvo	vođenje spremembe od zgoraj navzdol	spodbujanje sodelovanja od spodaj navzgor	določitev smeri od zgoraj in vključitev ljudi od spodaj
Fokus	poudarek na strukturi in sistemih	grajenje kulture organizacije; odnosi in vedenje zaposlenih	hkratni fokus na trde (strukture in sistemi) in mehke (kultura organizacije)
Procesi	načrtovanje in vzpostavljanje programov	razvoj s pomočjo eksperimentiranja	načrtovanje spontanosti
Sistem nagrad	motiviranje s pomočjo finančnih nagrad	motiviranje skozi predanost - uporaba finančnih nagrad za pošteno menjavo	uporaba nagrad za podpiranje sprememb in ne za njihovo vodenje
Uporaba zunanjih svetovalcev	svetovalci analizirajo in oblikujejo rešitve	svetovalci podpirajo vodje v oblikovanju lastnih rešitev	svetovalci so strokovnjaki, ki opolnomočajo zaposlene

Vir: M. Beer & N. Nohria, *Cracking the code of change*, 2000, str. 135.

1.3.4 Umetnost ravnotežja vodenja spremembe

Naslednja metoda vpeljevanja sprememb temeljni na tem, da se spremembe ne da enostavno razbiti na več majhnih delov in potem vsakega od teh delov posamezno obravnavati. Duckova (1993) podobno kot Kotter in Cohen ugotavlja, da je sprememba zelo osebna stvar. Da lahko v organizaciji dosežemo spremembo, mora vsak posameznik v organizaciji misliti, čutiti ali delati drugače, kot je prej. To velja tudi za velike organizacije, ki se zanašajo na tisoče zaposlenih in na njihovo razumevanje strategije ter sposobnosti, da to strategijo uresničujejo z ustreznimi dejanji. Tudi v teh organizacijah morajo vodje, enega za drugim, na svojo stran pridobiti sledilce oz. zaposlene.

Duckova (1993) pravi, da večina organizacij v svojih prizadevanjih za spremembe vključuje več različnih projektov. Tako naenkrat lahko uvajajo management kakovosti - TQM (angl. *Total Quality Management*), prenavljajo poslovne procese, vpeljujejo opolnomočenje zaposlenih ali pa še kateri drug program, namenjen izboljšanju učinkovitosti. Usklajevanje in spodbujanje teh različnih dejavnikov zahteva veliko različnih znanj in spretnosti (Loorbach, 2007). Pri vodenju spremembe je ključno, da se vsakega dela ne obravnava izolirano od drugih, ampak da se jih poveže in uravnoteži. Ključno je, da se ugotovi, kako se posamezni deli med seboj uravnotežijo, kako sprememba enega vpliva na ostale in kako vsi skupaj vplivajo na celotno strukturo. Duckova (1993) kot orodje, ki lahko pomaga pri ustvarjanju ravnotežja v tej situaciji, predlaga vzpostavitev tako imenovanega tima prehodnega vodenja (angl. *Transition Management Team*). Ta tim sestavljajo vodstveni delavci organizacije, ki večino svojega časa in energije posvečajo vodenju spremembe in poročajo neposredno vodji organizacije. Tim prehodnega vodenja se razlikuje od pilotnega tima, kot ga omenjajo Senge et al. (1999), saj njegova naloga ni iskanje rešitev oziroma eksperimentiranje, ampak delo na že obstoječi ideji. Kljub temu pa Loorbach (2007) ugotavlja, da je naloga prehodnega tima vodenja zaradi svoje kompleksnosti velikokrat nepredvidljiva in se lahko zaradi novih idej, vizije in konceptov še spremeni. Pomembna značilnost tega tima je tudi, da obstaja samo v prehodnem obdobju. Vzpostavi se na začetku uvajanja spremembe, razpusti pa se takrat, ko se je sprememba že vpeljala in ustalila.

Duckova (1993) opozarja, da tim prehodnega vodenja ne sme postati nov sloj birokracije, saj je njegova naloga, da skrbi za složnost različnih področij in iniciativ spremembe. Avtorica opredeljuje osem pomembnih nalog tima prehodnega vodenja:

- vzpostaviti širši okvir spremembe in zagotoviti smernice,
- spodbujati pogovore in komunikacijo,
- zagotoviti ustrezna sredstva,
- koordinirati in usklajevati projekte,
- zagotavljanje skladnosti sporočil, aktivnosti, politik in vedenja,
- ustvarjati priložnosti za soustvarjanje,
- predvidevati, prepoznavati in reševati težave z zaposlenimi,
- pripraviti kritično maso ključnih deležnikov.

Vodenje sprememb pomeni vodenje komunikacije med ljudmi, odgovornimi za vpeljavo spremembe, in tistimi, ki bodo novo strategijo vpeljali v praksi. Pri tem je potrebno biti pozoren na širši organizacijski okvir, kjer se odvija sprememba, in skrbeti za uravnoteženo zastopanost vključenih ter upravljanje čustvenih vezi, ki so bistvene za vsako spremembo (Duck, 1993; Loorbach, 2007).

Čeprav obstaja veliko različnih metod in pristopov k managementu sprememb, lahko za večino trdimo, da poudarjajo celosten pogled na spremembo. Avtorji opozarjajo na to, da je treba spremembo videti v celoti in se potem podrobno posvetiti vsakemu posameznemu vidiku. Različni avtorji poudarjajo tudi, da je potrebno pristop do spremembe prilagoditi glede na okoliščine in naše potrebe, saj je za naš kontekst mogoče eden izmed pristopov ustrezen, kakšen drugi pa ne. Ta problem se da rešiti tako, da se, preden se podamo v spremembo, poučimo o različnih metodah in glede na okoliščine spremembe in naše potrebe vzamemo tiste elemente, ki so najbolj ustrezni. Pri iskanju ustreznega modela nam močno pomagata opazovanje in razumevanje pričakovane spremembe iz različnih zornih kotov, zato se bova v nadaljevanju posvetila prav temu.

1.4 Ključni dejavniki za uspešnost sprememb

Zdaj, ko poznamo razloge za spremembe in različne metode managementa sprememb, si bomo pogledali ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost sprememb. Vsaka velika sprememba v organizaciji zahteva sodelovanje veliko med seboj različnih si posameznikov, ki s svojim vedenjem in prepričanju vplivajo na to, ali bo sprememba uspešno izpeljana, ali ne.

Myers et al. (2012) pravijo, da je organizacijska kultura dejavnik, ki nam pomaga razumeti premike v miselnosti, razumevanju in vedenjskih vzorcih, ki jih določena sprememba prinaša. Hkrati je to tudi dejavnik, ki se osredotoča na to, kar se v organizaciji dejansko dogaja, in ne na to, kar bi se moralo dogajati. Obravnava tudi načine, kako lahko neformalni vzorci v organizacijah ovirajo formalne strategije za spremembe.

Druga pomembna dejavnika sta moč in politika organizacije. Razumevanje teh dejavnikov nam bo pomagalo doumeti njun pomen, njuno vlogo pri organizacijskih spremembah ter njune posledice. Dutton, Ashford, O'Neill in Lawrence (2001) ugotavljajo, da ta dejavnika izpostavlja kontradiktornost sprememb in hkrati gradita na predpostavkah, da so organizacije sestavljene iz različnih interesnih skupin, katerih pričakovanja glede sprememb so pogosto nezdržljiva.

Tretji pomemben dejavnik je učenje organizacije (Myers et al. 2012). Učenje v tem primeru ni samo rezultat poučevanja, ampak vključuje veliko širšo perspektivo o tem, kaj in kako se lahko naučimo ter kaj znanje sploh je. Akbar (2003) pravi, da znanje, prisotno v organizacijah, vključuje veliko različnih stvari, kot na primer: znana dejstva, znanje (angl. *know-how*), različne vpogleda (angl. *insights*), veščine ter tudi kolektivne sposobnosti, ki se odražajo v rutinah, postopkih in praksah organizacije. Veliko tega znanja in učenja, pa tudi ovir do učinkovitega učenja, se dogaja v neformalnih delih organizacije, ki pogosto niso neposredno vidni.

Vsak od predhodno predstavljenih dejavnikov predstavlja drugačen pogled na spremembe, skupaj pa nam bodo pomagali pri razumevanju sprememb v organizacijah ter razlogov za njihovo uspešnost. Težko je govoriti o tem, kateri od njih ima največji vpliv na uspešnost spremembe, saj se tako kot dejavniki med seboj razlikujejo tudi spremembe same. Vse tri dejavnike bova vzela pod drobnogled in jih v nadaljevanju še natančneje opredelila.

1.4.1 Organizacijska kultura

Za lažje razumevanje organizacijske kulture bova najprej predstavila, kaj organizacijska kultura sploh je. Myers et al. (2012) ugotavljajo, da se organizacije med seboj razlikujejo na veliko načinov, kot na primer: glede na velikost, panogo, poslovni model, sektor, uspešnost, motiviranost zaposlenih ipd. Poleg tega se organizacije med seboj razlikujejo tudi po razmišljanju zaposlenih, kaj jim je pomembno ter kako dojemajo svoj trenutni položaj. Avtorji na to mesto postavljajo organizacijsko kulturo. Veliko različnih avtorjev je organizacijsko kulturo opredelilo drugače.

Barney (1986) pravi, da je organizacijska kultura kompleksen nabor predpostavk, vrednot, simbolov in prepričanj, ki določajo način, kako organizacija deluje.

Brown (1995) jo opredeljuje kot vzorce prepričanj, vrednot in naučenih načinov spopadanja z izkušnjami, ki so se razvile skozi celotno zgodovino organizacije in se navadno kažejo v vedenju njenih članov.

Morgan (1997) jo opredeljuje kot enotne vrednote, enotna prepričanja, enotno dajanje pomena in enotno razumevanje. Pravi, da gre za celoten proces ustvarjanja realnosti, ki omogoča, da zaposleni vidijo in razumejo določene dogodke, aktivnosti, predmete, izraze ali situacije na svojevrsten način.

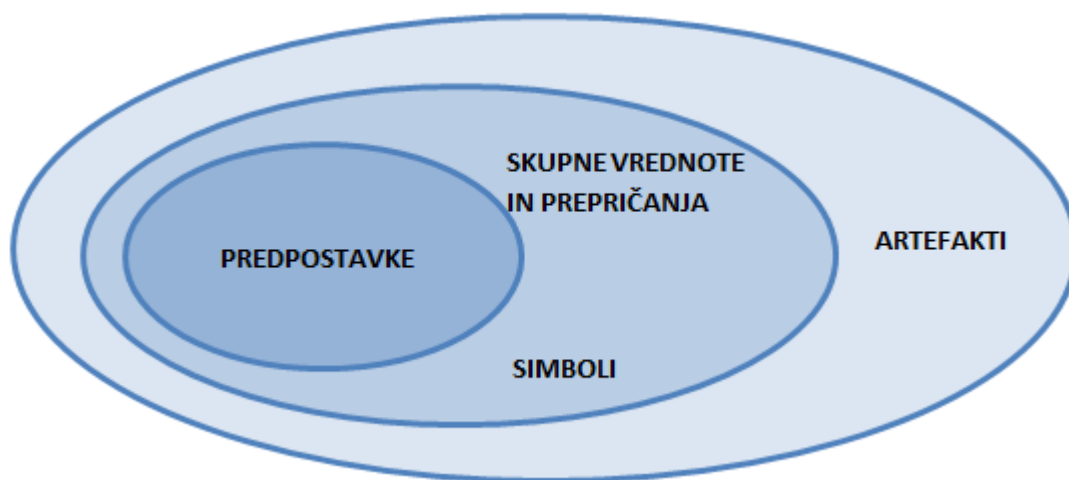
Schein (2009) pravi, da organizacijska kultura vzpostavi doslednost v mišljenju zaposlenih. Kot glavno težavo organizacijske kulture vidi to, da omejuje nove načine razmišljanja in posledično tudi vedenja. To predstavlja še posebej veliko oviro v primerih, ko je sprememba usmerjena na spreminjanje kulture oziroma ustvarjanje novih vzorcev razmišljanja zaposlenih.

Organizacijsko kulturo, kot jo opisujejo Cameron in Quinn (1999), Denison (1990), Deshpande in Webster (1989) ter Miron, Erez in Naveh (2004), lahko opredelimo kot: vrednote, prepričanja in skrite predpostavke, ki so skupne zaposlenim v organizaciji.

Oprelitev je še veliko več. Kljub razlikam med opredelitvami večina avtorjev ugotavlja, da je organizacijska kultura nekaj, kar imajo ljudje v organizaciji skupnega in ima vpliv na celotno organizacijo. Za namen magistrskega dela bova v nadaljevanju uporabljala zadnjo navedeno opredelitev.

Pri razumevanju organizacijske kulture je pomembno, da se zavedamo njenih sestavnih delov, saj ti omogočajo, da se oblikuje enotno razumevanje dogodkov in okoliščin. Zavedati se moramo tudi, da je večino organizacijske kulture težko videti, saj se skriva pod površjem. Znana je primerjava organizacijske kulture z ledeno goro, ki plava v morju in je samo njen majhen delček - vrh nad gladino. Večina avtorjev organizacijsko kulturo deli na tri različne nivoje, ki jih prikazuje Slika 4 in jih bova v nadaljevanju posamično predstavila.

Slika 4: Sestavni deli kulture



Vir: P. Myers, S. Hulks, & L. Wiggins, *Organizational change: Perspectives on theory and practice*, 2012, str. 117.

Prvi del organizacijske kulture je najlažje prepoznati, saj ga lahko neposredno opazujemo. Senge et al. (1999) v prvi del uvrščajo vidne strukture in procese organizacije, Myers et al. (2012) k temu dodajajo še predmete in vedenjske vzorce, ki poosebljajo organizacijo. Med njih uvrščamo: produkte, zgodbe, logotipe, zgradbe, rutine, hierarhijo, sistem nagrad, žargon, načine govora, običajne načine obnašanja do podrejenih, managerjev in kolegov itd. Uveljavljen termin za vse naštetе vidne lastnosti organizacijske kulture je artefakti (Senge et al., 1999; Hatch & Cunliffe, 2006; Schein, 2004).

Nivo globlje so deli kulture, ki niso neposredno vidni, ampak jih lahko prepoznamo ob pomoči pogovorov, opazovanja in refleksije. Drugi nivo je sestavljen iz dveh delov, pri čimer prvi del predstavljajo simboli, ki so dejanski uveljavljeni pomeni določenih artefaktov organizacije (Myers et al. 2012). Del istega nivoja organizacijske kulture so tudi skupne vrednote in prepričanja. Pri tem skupne vrednote predstavljajo cilje in standarde, h katerim zaposleni stremijo (Hatch & Cunliffe, 2006). Nekatere organizacije želijo svoje vrednote obelodaniti in jih zato navajajo v svoji interni dokumentaciji, spletnih straneh, idr., vendar so te samo navedene na "papirju" in se lahko močno razlikujejo od vrednot organizacije v praksi. Tovrstne vrednote avtorji imenujejo domnevne vrednote (angl. *espoused values*) in opozarjajo, da lahko veliko razhajanje v vrednotah povzroči veliko težav celotni organizaciji (Senge et al. 1999; Murphy &

Davey, 2002). Skupna prepričanja so pogledi, ki so skupni veliko zaposlenim in krepijo skupne vrednote (Myers et al., 2012).

Nekatere skrite vrednote in prepričanja so tako globoko zakoreninjene v organizacijsko kulturo, da jih je zelo težko prepoznati. Senge et al. (1999), Schein (2004) ter Hatch in Cunliffe (2006) jih imenujejo predpostavke in jih uvrščajo v najgloblji nivo organizacijske kulture.

The Hofstede Centre (2014) organizacijski kulturi pripisuje tudi različne dimenzije. Pri ocenjevanju kulture meri:

- usmerjenost proti sredstvom ali proti ciljem (angl. *Means-oriented* vs. *Goal-oriented*),
- usmerjenost navznoter ali navzven (angl. *Internally driven* vs. *Externally driven*),
- sproščeno delovno okolje ali strogo delovno okolje (angl. *Easygoing work discipline* vs. *Strict work discipline*),
- lokalnost ali profesionalnost zaposlenih (angl. *Local* vs. *Professional*),
- odprtost oz. sprejemanje ali zaprtost (angl. *Open system* vs. *Closed system*),
- usmerjenost k zaposlenim ali delovnim nalogam (angl. *Employee-oriented* vs. *Work-oriented*),
- stopnjo sprejemanja stila vodenja (angl. *Degree of acceptance of leadership style*) in
- stopnjo identificiranja z organizacijo (angl. *Degree of identification with your organisation*).

Pomembna lastnost organizacijske kulture je tudi ta, da je dinamična. Deli kulture, ki so artefakti, vrednote in prepričanja, simboli ter predpostavke, drug na drugega vplivajo ter se spreminjajo (Hatch, 1993; Hatch & Cunliffe, 2006).

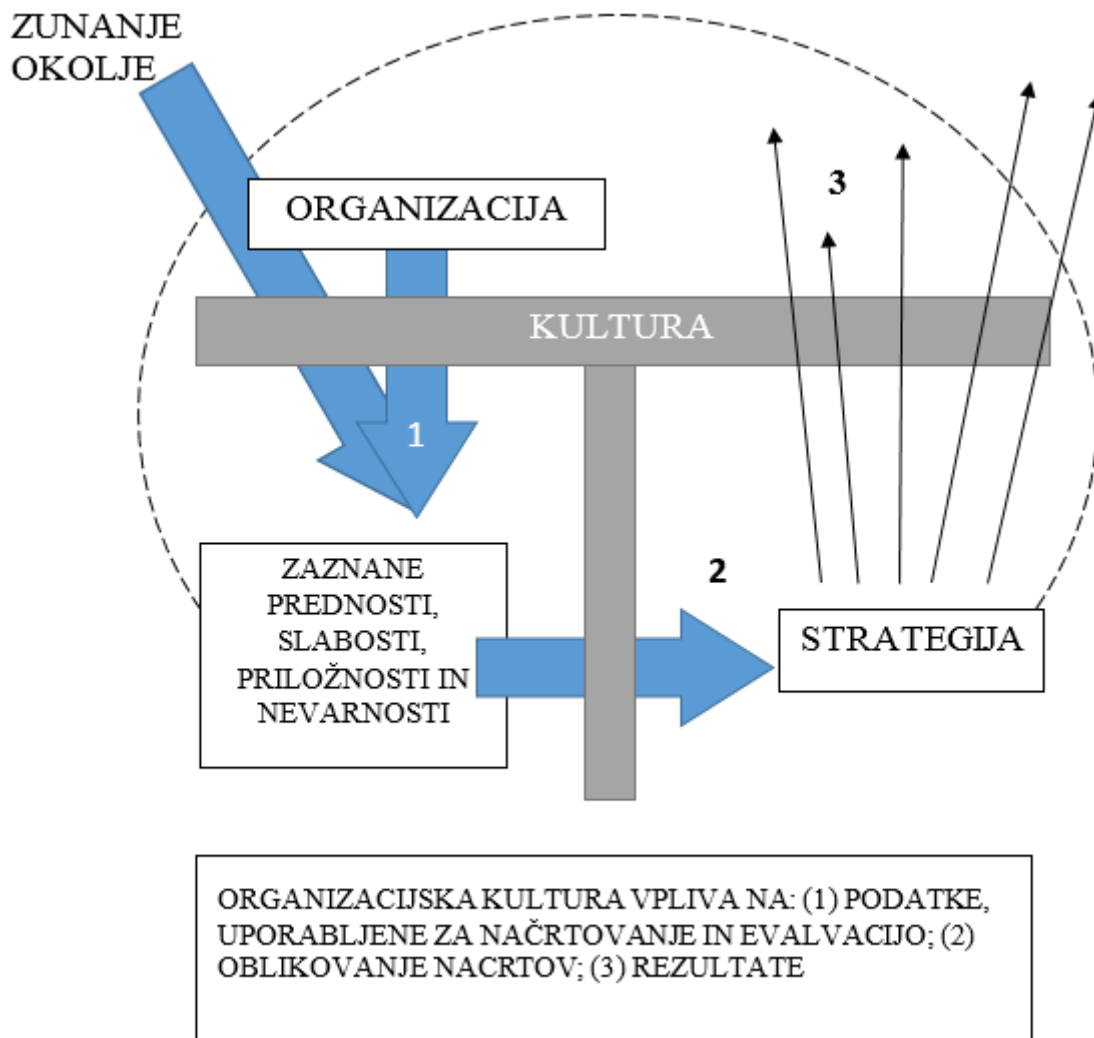
Zdaj, ko vemo, kaj organizacijska kultura je, moramo razumeti tudi njen vpliv na spremembe v organizaciji. Myers et al. (2012) so prepoznali tri različne učinke, ki jih ima kultura na strateško planiranje:

- Kultura deluje kot filter, ki vpliva na zaznavanje notranjega in zunanjega okolja organizacije. Zaznane prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti niso samo rezultat zunanjega in notranjega dogajanja, ampak so tudi odvisne od organizacijske kulture, saj se dogajanje dojema in ocenjuje tudi skozi njo (Lorsch, 1985).
- Kultura vpliva na oblikovanje strateških načrtov (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009).
- Kultura vpliva na izvajanje načrtov ter posledično na njihovo izvedljivost (Pant in Lachman, 1998; Schwartz in Davis, 1981).

Slika 5 še bolj nazorno prikazuje zgoraj omenjene vplive kulture in opozarja, da lahko organizacijska kultura velike spremembe odvrča. To velja še posebej za spremembe drugega reda (angl. *second-order change*), saj kultura bolj spodbuja spremembe, kjer se enotno razmišljanje ne spremeni, oziroma tako imenovane spremembe prvega reda (angl. *first-order change*) (Gagliardi, 1986; Mintzberg et al. 2009). Myers et al. (2012) pravijo, da je včasih potrebno nadaljevati z vpeljavo nove strategije, čeprav ta ni v skladu z obstoječo organizacijsko

kulturo. V teh primerih je potrebno organizacijsko kulturo podrobno preučiti in jo postopno spremeniti, saj lahko kultura, če jo uporabimo pravilno, spremembo spodbuja (Kotter & Heskett, 1992).

Slika 5: Kultura in organizacijska sprememba



Vir: P. Myers, S. Hulks, & L. Wiggins, *Organizational change: Perspectives on theory and practice*, 2012, str. 115.

Myers et al. (2012) opozarjajo, da spreminjanje kulture organizacije ni nikoli udobno, niti hitro in nikakor ni enostavna naloga. Senge et al. (1999) učijo, da potem, ko kulturo podrobno preučimo in jo razumemo, postopoma predlagamo nove vrednote, ki uvajajo nove načine opravljanja dela. Za preučevanje kulture organizacije lahko uporabimo analizo primera, kjer organizacija oziroma zaposleni rešujejo določen problem (Schein, 2009), ali pa to naredimo s pomočjo vprašalnika, ki ga rešijo zaposleni (Cameron & Quinn, 2006). Skozi čas se te vrednote manifestirajo v dejanja, ki ustvarjajo temelje novega vedenja. Zaposleni v organizaciji, ki prevzamejo novo vedenje in menijo, da jim pomaga bolje opraviti delo, bodo verjetno to novo vedenje še uporabili v prihodnosti. Avtorji pri tem opozarjajo, da je ta proces lahko zelo zamuden, saj lahko traja več let, da se doseže želena sprememba organizacijske kulture. V

današnjih dinamičnih časih, kjer se spremembe dogajajo nenadno in so pogosto zelo korenite, je potrebna hitra prilagoditev. Nezmožnost prilagoditve organizacijske kulture lahko vodi do zmanjšanja konkurenčnosti organizacije in posledično vpliva na njeno uspešnost.

Sedaj se zavedamo pomembnosti in zahtevnosti spremembe organizacijske kulture, vendar moramo razumeti tudi, da niso vse spremembe kulture enake. Myers et al. (2012) jo v osnovi delijo na dva dela, in sicer na načrtovano spremembo in razvijajočo se spremembo. Pri načrtovani spremembi avtorji dajejo velik poudarek strukturi, strategiji in načrtovanju, medtem ko je za razvijajočo se spremembo značilno, da ni strukturirana in se zgodi brez strateškega planiranja ali temu navkljub. Gagliardi (1986) načrtovano spremembo naprej deli na tri vrste. Prva od njih je navidezna sprememba kulture, kjer se kultura prilagodi, a se v svojem bistvu ne spremeni. Druga vrsta spremembe se imenuje revolucionarna sprememba, saj so pri njej spremembe zelo drastične. Pri tej spremembi gre dejansko za zlom obstoječega sistema temeljnih vrednot, uničenje vzpostavljene paradigme (Newman & Nollen, 1998) ter posledično izgradnjo novih temeljnih vrednot (Gersick, 1989; Gould, 1980; Kuhn, 1970). Tretjo vrsto spremembe organizacijske kulture je Gagliardi poimenoval inkrementalna sprememba, saj gre pri njej za vgradnjo novih vrednot in predpostavk v že obstoječo organizacijsko kulturo. Kot že prej omenjeno, je drugi tip spremembe razvijajoča se sprememba. Za ta tip spremembe je značilno, da se v organizacijo vnesejo novi artefakti, vrednote, simboli ali predpostavke iz družbenega ali poslovnega okolja (Myers et al., 2012). Na to integracijo lahko vpliva tudi trenutni položaj organizacije glede na njen življenjski cikel. Tako rast, zaton in kriza, kot tudi različni škandali, uspehi in neuspehi pustijo svoj pečat na organizacijski kulturi (Greiner, 1998; Schein, 2004).

Zdaj, ko smo si pogledali organizacijsko kulturo in kako lahko vpliva na spremembe v organizaciji, se zavedamo njene pomembnosti. Ni pa samo organizacijska kultura tista, ki odloča o uspešnosti spremembe, saj moramo upoštevati tudi njeno vodenje ter razmerja moči in politike podjetja.

1.4.2 Moč in politika

V uvodu podpoglavja sva omenila, da moč in politika velikokrat opozorita na kontradiktornost sprememb. V skladu s tem Myers et al. (2012) ugotavljajo, da v veliko pobudah za spremembe ni jasno razvidno, kaj se bo spremenilo, kaj bo ostalo isto ter koliko sredstev in časa se bo posameznemu delu spremembe namenilo. Pri razumevanju teh odločitev nam lahko pomaga politični vidik, saj ne uporablja modela racionalnega razmišljanja, ampak nam bo pojasnil, kakšno vlogo pri tem igrata moč in politika. Moramo pa se zavedati tudi, da je uporaba moči velikokrat videna kot egoistična, kar prispeva k negativnemu pogledu na moč in politiko (Ferris & Kacmar, 1992; Dawson, 2003). Različni avtorji kot moč in politiko razumejo različne stvari in zato bova v nadaljevanju na kratko predstavila nekaj njihovih pogledov.

Moč je bila tradicionalno definirana kot zmožnost spreminjanja vedenja ljudi tako, da naredijo tisto, kar mi želimo (Dahl, 1957; Jones, 2003). Pri tem je moč razumljena kot sredstvo, politika

pa kot aktivna uporaba moči (Myers et al., 2012). Buchanan in Badham (2008) sta prepoznala tri glavne koncepte moči v organizaciji:

- **Moč kot lastnost posameznika** je najbolj razširjeno razumevanje moči. Viri te moči lahko izvirajo iz strukture, kot na primer formalni položaj v organizaciji - avtoriteta, dostop do informacij, centralnosti oddelka/poslovne enote, ipd. (Jones, 2003). Lahko pa izvirajo tudi iz posameznika, pri čemer je pomembna predvsem posameznikova energija, sposobnost razumevanja drugih ljudi ter pripravljenost vključevanja v konflikte in soočenja (Pfeffer, 1992). Pri tem je potrebno poudariti, da imajo največ moči tisti vodje, ki jo črpajo iz obeh virov.
- **Moč kot posledica razmerja** je tesno povezana s prejšnjo, a ta za izvor moči ne jemlje lastnosti enega posameznika temveč razmerja med posamezniki. Bistvena značilnost tega koncepta moči je, da moč razumemo kot posledico razmerja, saj temelji na prepričanju drugih in ne samo na posamezniku. French in Raven (1958) sta te vire moči razdelila na več kategorij, ki jih prikazuje Tabela 3.
- **Moč, vgrajena v organizacijske strukture in postopke**, je tretji pogled na moč in zajema tisto, kar prvi dve kategoriji ne upoštevata, saj se usmerjata preveč na samo vidne oziroma delno vidne aspekte. Buchanan in Badham (1999; 2008) ugotavljata, da je moč bolj prodorna in vgrajena v manj očitne dele organizacije, kot na primer v norme, rutine in uredbe, ki ohranjajo obstoječa razmerja moči. Opozarjata na to, da čeprav nekaterih delov ne moremo neposredno videti in meriti, to še ne pomeni, da so nepomembni.

Tabela 3: Viri moči posameznika

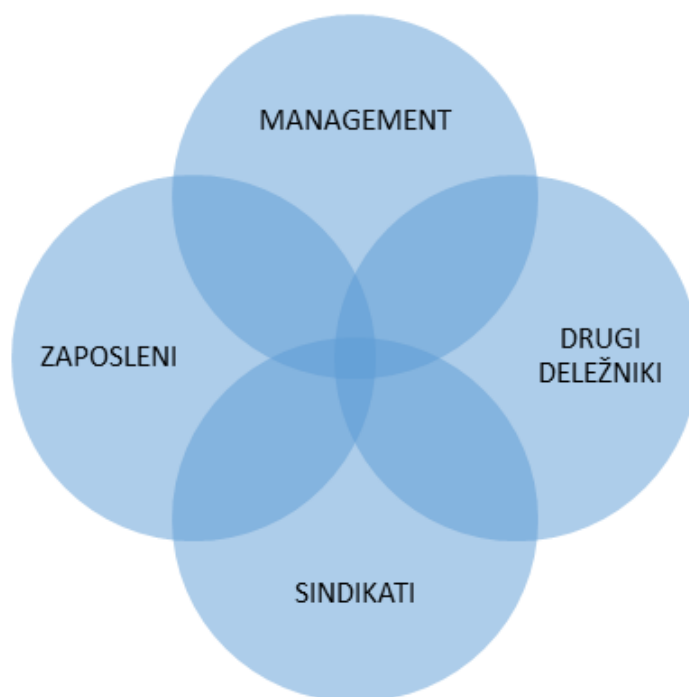
Tip moči	Vir moči
Legitimna moč	Izhaja iz formalnega položaja posameznika
Moč prisile/kaznovanja	Osnovana na strahu pred negativnimi posledicami. Je zmožnost posameznika, da kaznuje, če se ne sledi njegovim navodilom
Moč nagrajevanja	Izhaja iz posameznikove zmožnosti nagrajevanja drugih
Ekspertna moč	Osnovana na znanju in izkušnjah posameznika
Referenčna moč	Izhaja iz občudovanja oziroma odobravanja osebnostnih kvalitete določenega posameznika
Informacijska moč	Osnovana na posameznikovem dostopu do informacij

Vir: P. Myers, S. Hulks, & L. Wiggins, *Organizational change: Perspectives on theory and practice*, 2012, str. 138.

Moč in politika nista samo domena vodstva, temveč sta prepleteni med vsemi različnimi deležniki organizacije. Ti deležniki imajo tudi različna pričakovanja in prioritete ter posledično

različne cilje. Slika 6 prikazuje območja strinjanja in nestrinjanja med različnimi interesnimi skupinami v organizaciji.

Slika 6: Sodelovanje in tekmovanje med deležniki organizacije



Vir: G. R. Jones, Organizational theory, design, and change: Text and cases, 2003, str. 431.

Moč sama po sebi ne pomeni nič, če ni uporabljena v praksi. Uporabo moči v organizaciji imenujemo politika in, kot sva že omenila, se pogledi nanjo precej razlikujejo. Pfeffer (1981) pravi, da organizacijsko politiko sestavljajo aktivnosti, ki pridobivajo, razvijajo in uporabljajo moč, in druga sredstva znotraj organizacije, da se dosežejo želeni rezultati v situacijah, kjer sta prisotna negotovost ali nestrinjanje glede izbire. Ferris in Kacmar (1991) jo definirata kot izkoriščanje neuradnih vez in stikov za doseganje osebnih interesov. Pri tem Poon (2003) opozarja, da je dojemanje politike za nelegitimno ključni poudarek veliko definicij. Takoj lahko vidimo, da imata prejšnji dve definiciji skupne lastnosti, vendar ima slednja negativno konotacijo. Zato lahko definicije organizacijske kulture razvrstimo v dve različni kategoriji. Prva vidi politiko kot negativno stvar, ki služi lastnim interesom in vodi v razdvajajoče, nelegitimno in disfunkcionalno vedenje ter konflikte. Druga vidi politiko v bolj nevtralni luči in verjame, da je lahko včasih koristna (Zanzi & O'Neill, 2001).

Pozitivne in negativne učinke politike prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Pozitivni in negativni učinki politike

Pozitivni učinki politike	Negativni učinki politike
Pospešuje spremembe, kadar so formalne metode vplivanja počasne	Zahrbtno lobiranje in grajenje zavezništev lahko posrka velike količine časa in energije, ki bi lahko bila uporabljene drugje
Spodbuja debate in pomaga zagotoviti, da sta obe strani problema slišani in predebatirani	Interesi tistih z manj resnične moči so lahko ignorirani. Po drugi strani lahko tisti z močjo svoje interese udejanjajo na račun ostalih ali celo na račun organizacije
Lahko je ključni vir dinamične energije	Ustvarja klimo nezaupanja in sumničenja
Ohranja pogovor o spremembi aktualen in omogoča, da zagovorniki spremembe izpopolnjujejo svoje argumente	Odvračanje pozornosti od ciljev organizacije
Priznanje in dosežek "agenta sprememb"	Neproductivna poraba sredstev
Poveča vključenost ključnih političnih oseb in s tem poveča njihovo angažiranje	Izključuje tiste, ki niso zmožni ali ne želijo biti vključeni v politiko in tako ohranja obstoječe neenakosti

Vir: P. Myers, S. Hulks, & L. Wiggins, *Organizational change: Perspectives on theory and practice*, 2012, str. 143.

Ne glede na to, ali politiko in moč vzamemo kot pozitivno, negativno ali nevtrarno, imata obe pri prizadevanju za spremembe zelo pomembno vlogo. Myers et al. (2012) pri razumevanju spremembe v skladu z močjo in politiko navajajo dva pomembna razloga. Prvi pravi, da je, ko je organizacija v procesu spremembe, verjetno, da se bo politična aktivnost povečala. Ta aktivnost vpliva na vse v organizaciji – tiste, ki vodijo spremembo, kot tudi tiste, ki ji samo sledijo. Avtorji kot drugi razlog navajajo to, da so nekateri vodje sprememb prepričani, da samo z aktivno vključitvijo v politiko lahko zagotovijo uspešnost spremembe. Nilakant in Ramnarayan (2006) celotno spremembo označujeta za politični proces in poudarjata, da je že pred začetkom spremembe potrebno pridobiti podporo ključnih in vplivnih posameznikov v organizaciji ter prepoznati tiste posameznike, ki bodo spremembe podpirali in tiste, ki ji bodo nasprotovali. Buchanan in Badham (2008) pravita celo, da so tisti vodje sprememb, ki nimajo političnih veščin obsojeni na propad. Avtorja sta s pomočjo raziskave ugotovila še, da večina britanskih managerjev verjame, da:

- pomembnost politike naraste, ko sprememba postane bolj kompleksna,

- se politiko lahko uporablja za začetek in gonilo koristnih prizadevanj za spremembe,
- se s pomočjo politike lahko učinkovito odpravlja nasprotovanje spremembam,
- se politiko lahko uporabi za upočasnitev ali blokiranje koristnih prizadevanj za spremembe.

Načinov političnega udejstvovanja oziroma povečevanja svojega vpliva v organizaciji je veliko, zato bova v nadaljevanju glavne naštela in jih bolj natančno opredelila. Posamezniki lahko svojo zmožnost vplivanja v organizaciji povečajo tako, da povečujejo svojo nepogrešljivost ali se priključijo močnemu vodji (Jones, 2003). Najbolj običajen način vplivanja je s pomočjo političnih zavezništev. Te koalicije predstavljajo in zastopajo interese svojih članov ter z vplivanjem na odločevalski proces skrbijo za njihovo uresničevanje. Svoje interese lahko uresničujejo tudi s pomočjo kontroliranja agende ali v podkrepitev svojih razlogov uporabijo zunanjo strokovno pomoč. Zavezništva se lahko formirajo na vseh nivojih organizacije, iz katerekoli skupine deležnikov. Lahko se združijo lastniki, vodje, zaposleni, stranke, ipd. ter tako izkoristijo svojo organiziranost in skupno moč (Jones, 2003; Myers et al. 2012). Prav tako, kot sta pomembna organiziranost in skupni nastop, Myers et al. (2012) ter Dutton et al. (2001) opozarjajo, da je pomemben tudi način podajanja svojega znanja oziroma predstavitev svojih stališč.

Vsi ti različni načini vplivanja ter različni interesi vsake skupine nam jasno sporočajo, da odločitev ne bo lahka. V takih situacijah je ključno, da imajo vodje spremembe jasno predstavbo interesov in moči vseh ključnih deležnikov v organizaciji. Intuicija v veliko primerih ni dovolj (Dutton et al. 2001), zato si lahko vodje pomagajo s tem, da naredijo zemljevid vseh deležnikov, ki ga prikazuje Tabela 5 ter na njegovi podlagi ukrepajo (Scholes, 1998).

Tabela 5: Zemljevid deležnikov organizacije

Nizka stopnja moči	A: Minimalno truda	B: Ohraniti obveščene
Visoka stopnja moči	C: Ohraniti zadovoljne	D: Ključne osebe
	Malo zanimanja	Veliko zanimanja

Vir: P. Myers, S. Hulks, & L. Wiggins, *Organizational change: Perspectives on theory and practice*, 2012, str. 148.

Vse zgoraj povedano nam govori, da dejavnika moči in politike pri prizadevanju za spremembe ne smemo zanemariti, saj ima zelo močan vpliv na uspešnost spremembe. Jones (2003) pravi, da ima politika ključno vlogo v odločevalskem procesu v organizaciji in lahko, če ji ne posvetimo dovolj pozornosti, negativno vpliva na učinkovitost celotne organizacije. Zato je pomembno, da se v organizaciji ohranja razmerje moči med različnimi skupinami in se usmerja k tisti, ki najbolje upravlja s tveganjem in negotovostjo, s katerimi se organizacija srečuje.

1.4.3 Organizacijsko učenje

Tretji pomemben dejavnik pri prizadevanju za spremembe v organizaciji, ki ga bova obravnavala, je pogled na spremembo kot proces učenja. V prejšnjih podpoglavjih sva predstavila dva dejavnika, ki vplivata na spremembo. To sta kultura ter moč in politika, zato je pomembno poudariti, da se vsi dejavniki med seboj prepletajo, kar pomeni, da lahko določeno situacijo pogledamo z več kot samo enega zornega kota. Vsak dejavnik drugače vpliva na spremembe in nas s tem opozori tako na kompleksnost organizacij, kot tudi na kompleksnost sprememb. Za lažje razumevanje tega dejavnika bova najprej opredelila, kaj znanje in organizacijsko učenje sploh je, nato pa s pomočjo različnih modelov bolj podrobno razložila posamezne lastnosti učenja.

Avtorji v teoriji znanje delijo na eksplicitno (angl. *explicit*) in skrito (angl. *tacit*) znanje (Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1958; Polanyi, 1967). Inglis, Ling in Joosten (1999) eksplicitno znanje imenujejo tudi teoretično znanje, saj je zanj značilno, da posamezniki v določenih okoliščinah ravnaajo in se odločajo s pomočjo vnaprej naučene teoretične razlage podobnih okoliščin. Eksplicitno znanje je v praksi lahko opredeliti in izraziti, saj ga je lahko neposredno predstaviti tako v učilnici kot tudi na sestankih ali v dokumentih organizacije (Akbar, 2003). Na drugi strani pa je skrito znanje težje opredeljivo, saj ga dobimo skozi vsakodnevne izkušnje in spodbuja intuicijo (Inglis et al., 1999) ter predstavlja veščine oziroma spretnosti (Myers et al., 2012).

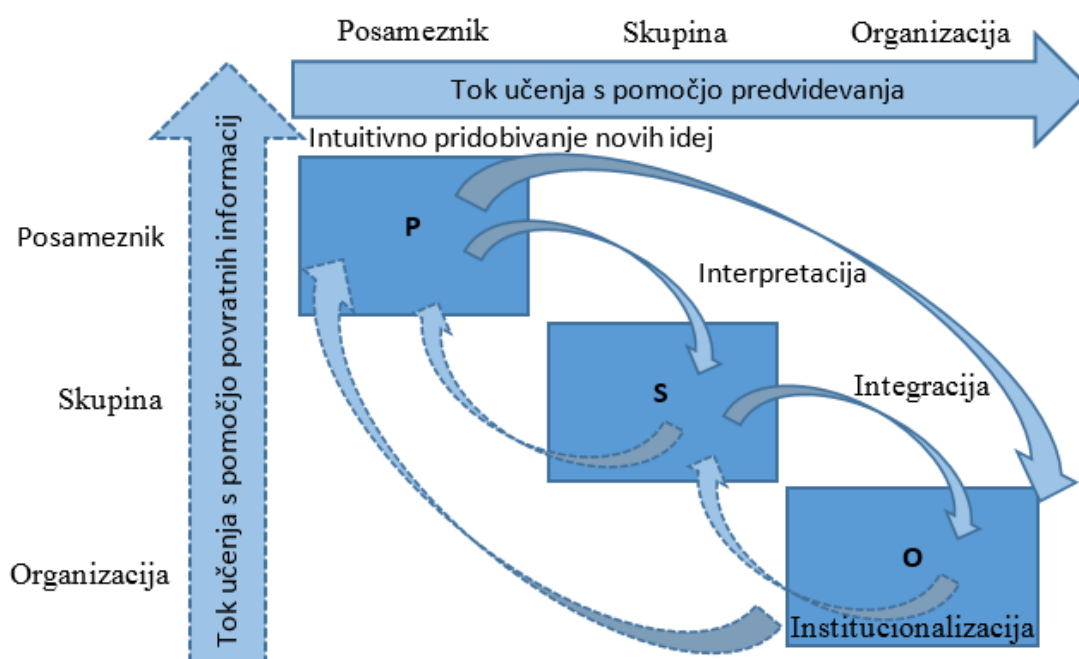
Poleg opredelitve znanja skozi vidik posameznika sta Cook in Brown (1999) opozorila na kolektivni vidik znanja. Z upoštevanjem prej predstavljene delitve lahko znanje na kolektivni ravni prav tako delimo na eksplicitno in skrito. Med prve lahko štejemo na primer zgodbe o uspehu ali neuspehu, konkurente, stranke, ipd., med slednje pa rutine, načine komunikacije, vzorce sprejemanja odločitev, ipd. (Myers et al., 2012).

Prejšnji odstavek opozarja na to, da se individualno znanje razlikuje od kolektivnega, zaradi česar se tudi učenje posameznikov razlikuje od učenja organizacije. Še vedno so posamezniki tisti, ki se učijo in razvijajo svoje sposobnosti, a na ta proces vplivajo sistemi, strukture, rutine in navade organizacije, kar posledično spremeni te sisteme, strukture, rutine in navade. To pomeni, da sprememba vedno vključuje organizacijsko učenje in posledično je organizacijsko učenje vedno sprememba (Crossan, Lane & White, 1999; Myers et al., 2012; Vera & Crossan, 2004). Razlike so prisotne tudi med samimi načini učenja, saj razlikujemo med enojno ali dvojno zanko učenja. Pri enojni zanki učenje poteka skozi faze: načrtovanje, vpeljava načrtov, spremljanje rezultatov in analiza, kako izboljšati učinkovitost pri doseganju cilja. Tu analiza bazira na že prej določenih predpostavkah in vrednotah. Medtem pa se pri učenju z dvojno zanko doda še en korak, v katerem se ponovno preučijo cilji in po potrebi preoblikujejo vrednote in predpostavke (Argyris, 1990; Argyris & Schon, 1996). Inglis et al. (1999) opozarjajo, da učenje lahko delimo tudi na akcijsko (McGill & Beaty, 1992), situacijsko (Brown, Collins & Duguid, 1989) in problemsko (Boud & Feletti, 1991).

V teoriji obstaja veliko različnih modelov organizacijskega učenja, zato bova v nadaljevanju obravnavala enega od najbolj vplivnih. Model 4-ih I-jev (4I model) prikazuje štiri procese učenja, ki povezujejo posameznika, skupino in organizacijo ter so ključni za doseganje organizacijske spremembe (Crossan et al., 1999). Celoten model prikazuje Slika 7 in vsebuje sledeče procese učenja:

- Intuitivno pridobivanje novih idej (angl. *Intuiting*).
- Interpretacija - razumevanje uporabnosti oziroma posledic teh idej (angl. *Interpreting*).
- Integracija - uporabljanje novih razumevanj za oblikovanje novih aktivnosti skupin (angl. *Integrating*).
- Institucionalizacija - vgradnja učenja skozi celotno organizacijo (angl. *Institutionalizing*).

Slika 7: Model organizacijskega učenja 4I



Vir: P. Myers, S. Hulks, & L. Wiggins, *Organizational change: Perspectives on theory and practice*, 2012, str. 170.

Zgornji model pojasnjuje, kako učenje v organizaciji prehaja od posameznika skozi skupino in potem v celotno organizacijo, vendar to ni edini pomemben vidik, ki vpliva na organizacijsko učenje. Myers et al. (2012) poudarjajo pomembnost kakovosti pogovorov med posameznimi deležniki v organizaciji, saj ideja, ki izvira iz posameznika, potrebuje način učinkovitega širjenja. Drugi pomembni vidik je zmožnost razumevanja in učenja skozi izkušnje (Carroll, Rudolph & Hatakenaka 2003; Kleiner & Roth, 1996; Szulanski & Winter, 2002). Poleg izkušenj je pomemben tudi pogled naprej v prihodnost, saj razumevanje trga in njegovih trendov pomaga pri razumevanju spremembe in jo spodbuja (Myers et al. 2012). Zgornjim trem vidikom dodajava še pet disciplin učenja, ki jih je razvil Senge (1990), in prav tako močno vplivajo na

zmožnost organizacijskega učenja: osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija, timsko učenje in sistemsko mišljenje.

Zgornjih pet disciplin Senge uvršča med značilnosti učečih se organizacij, ki jih opredeli kot organizacije, kjer ljudje nenehno širijo svoje prizadevanje za ustvarjanje rezultatov, ki si jih resnično želijo in kjer širijo svoja znanja ter skupno stremijo k nenehnemu skupnemu učenju (Senge et al., 1999). Tovrstna organizacija, ki si prizadeva povečati svojo sposobnost učenja, je sposobna nenehnega učenja in odprta do okolja (Dimovski & Čolnar, 1999). Garvin, Edmondson & Gino (2008) so prepoznali tri vidike, ki jih mora organizacija upoštevati, da postane učeča se organizacija:

- ustvariti podporno učno okolje,
- ustvariti učne procese in prakse ter
- vedenje vodstva mora spodbujati učenje.

Upoštevajoč vse povedano lahko rečeva, da je učenje v organizacijah zelo pomemben dejavnik, katerega pomembnost se v času informacijske dobe še dodatno povečuje. Veliko je primerov iz prakse, kjer je prav znanje posameznikov ustvarilo nov, revolucionaren produkt ali način dela ter s tem povečalo konkurenčnost organizacije ali celo omogočilo njen obstoj. V dobi interneta in globalne povezanosti je določeno znanje zelo hitro prenosljivo, kar pomeni, da so tudi spremembe organizacij lahko zelo hitre. Hitre spremembe so v dinamičnem okolju pozitivna stvar, vendar po drugi strani zaradi njih lahko pride do nepopolnih ali napačnih sprememb, kjer je organizacija po spremembi še na slabšem položaju kot pred njo. To pa ni edina negativna stvar managementa sprememb, zato bova več izzivov, s katerimi se spopada management sprememb, predstavila v nadaljevanju.

1.5 Izzivi managementa sprememb

Management sprememb je zelo kompleksno in večinoma težko delo, saj so v času sprememb v organizaciji prisotne napetosti med različnimi interesnimi skupinami, ki jih je za uspešno izpeljavo spremembe potrebno upoštevati. Dejansko ne obstaja en pravi način vpeljevanja sprememb, ki bi zagotovil, da bo vpeljava spremembe potekala gladko in brez večjih težav. Vsem težavam se je nemogoče izogniti, a vendar se lahko marsikatero težavo omili ali pa vsaj reši na določen način. Z zavedanjem tega je možno prihraniti dragocen čas, ki je pri vpeljavi sprememb navadno že tako omejen.

Senge et al. (1999) navajajo deset večjih izzivov managementa sprememb v učečih se organizacijah in jih, glede na obdobje v katerem se pojavijo, delijo v tri različne skupine. Prva skupina izzivov se pojavi, ko organizacija začne s pobudo za spremembe, druga skupina se pojavi, ko sprememba že poteka in se organizacija sooča z vzdrževanjem zagona, zadnja skupina izzivov pa se pojavi takrat, ko prizadevanja za spremembo postanejo splošno sprejeta in se soočijo z ustaljeno notranjo infrastrukturo in navadami v organizaciji.

Kotter (1995) opozarja, da pri managementu sprememb igra vodja oz. vodilni tim zelo pomembno vlogo. Zato se bova v nadaljevanju najprej posvetila izzivom, ki so povezani z vodenjem sprememb. Kot je bilo že omenjeno, je vsaka organizacija sestavljena iz velikega števila različnih deležnikov z različnimi motivi, kar posledično vodi v to, da se nekateri deležniki ne bodo strinjali s spremembo. Zato se v vsakem prizadevanju za spremembe pojavi tudi nasprotovanje oz. upor do spremembe. Na koncu tega poglavja, ki opisuje izzive managementa sprememb, se bova posvetila še enemu zelo pomembnemu vidiku sprememb, in sicer ohranjanju sprememb. Za samo spremembo je težko trditi, da je bila uspešna, če po koncu uvajanja spremembe ljudje v organizaciji zopet počnejo iste stvari oz. na iste načine, kot pred spremembo.

1.5.1 Vodenje sprememb

Duckova (1993) opozarja, da je vodenje sprememb drugačna naloga, kot so jih običajno vajene vodje, zato ustaljene prakse in modeli ne delujejo. To organizacijam in vodjem predstavlja zelo velik izziv in za njegovo lažje razumevanje lahko uporabimo primer iz življenja. To je tako, kot da organizacija istočasno preživlja pet medicinskih posegov. Operacijo slepiča opravlja ena oseba, druga operira zlomljeno nogo, tretja oseba zdravi izpahnjeno ramo, četrta pa odstranjuje žolčne kamne. Čeprav je posamezna operacija uspešna, pacient (organizacija) umre od šoka. Na to opozarjata tudi Nilakant in Ramnarayan (2006), ki sta prepoznala dve najbolj pogosti napaki pri managementu sprememb. Prva je, da se organizacija spremembe loti v prevelikem obsegu, druga pa ravno nasprotno, da se organizacija spremembe loti v premajhnem obsegu. V vsakem od teh primerov lahko vidimo, da je zaradi neustreznosti obsega spremembe ogrožen obstoj organizacije.

Senge et al. (1999) opozarjajo, da veliko pobud za spremembe propade še preden se začnejo dejansko odvijati v praksi. Kot ključni razlog za to navajajo pomanjkanje časa s strani ključnih ljudi v organizaciji. Vodje v svojem urniku nimajo dovolj prostega časa, da bi ga namenili pobudi za spremembe, saj se v svojem delovniku vedno posvečajo "bolj pomembnim" stvarem. Rešujejo krizo za krizo in ostalo preprosto ne pride na vrsto. Kotter (1995) opozarja, da takšno ravnanje vodij ne ostane brez posledic, saj ima lahko velik vpliv na dožemanje pomembnosti spremembe ostalih ljudi v organizaciji. Če se vodilnim osebam sprememba ne zdi nujna, to lahko pomeni, da bodo tako razmišljali tudi ostali ljudje v organizaciji, kar nas pripelje do dejstva, da prvi korak po Kotterju (krepitev občutka nujnosti) ni bil ustrezno izveden. V večini primerov pa poglobitni problem v tej situaciji ni pomanjkanje časa, ampak dejansko pomanjkanje časovne prilagodljivosti in prioritiziranja. To pa vodi v to, da pobuda bodisi propade zaradi premalo pozornosti vseh v organizaciji, bodisi životari in se ne razvije v spremembo zaradi premalo pozornosti ključnih ljudi v organizaciji. Pri tem Senge et al. (1999) opozarjajo, da to nima negativnih posledic samo za aktualno pobudo za spremembo, ampak tudi za vse prihodnje, saj se z vsako neuspelo pobudo zmanjša navdušenje in pripravljenost zaposlenih, da se zavežejo za kakršno koli spremembo.

Kotter (1995) uči, da se vpeljava spremembe odvija v več fazah, ki skupaj običajno trajajo dlje časa. Preskakovanje posameznih korakov, ki so navedeni v točki 1.3.1, lahko ustvari lažen občutek, da napredujemo hitro, vendar je resnica prav nasprotna, saj to nikoli ne ustvari zadovoljivih rezultatov. Prav tako pravi, da imajo kritične napake v kateri koli fazi lahko uničujoče posledice, saj zmanjšajo zagon in izničujejo prejšnje pridobitve. Senge et al. (1999) opozarjajo, da se ljudje, ki so odgovorni za vpeljavo spremembe, pogosto znajdejo v nepoznanih okoliščinah, v katerih ne vedo, kakšen je naslednji korak. V takih primerih na zunaj mogoče izgleda, da je pobuda za spremembo neustrezna in da ne bo delovala, a v resnici vodje spremembe takrat potrebujejo pomoč in mentorstvo ljudi, ki so že bili v tej situaciji. Ta težava se nanaša na drugi Kotterjev korak, ki govori o oblikovanju močnega vodilnega tima, saj tim, ki nima dovolj znanja in ni deležen dodatnih izobraževanj ter pomoči, pri svojem delu ne more biti uspešen.

Tretji in četrti Kotterjev (1995) korak govorita o pomembnosti vizije in kako se ta prenaša na celotno organizacijo, zaradi tega ni čudno, da je veliko neuspehov povezanih prav z vizijo. Kljub temu, da večina ljudi v organizaciji ve, kaj delati in na kakšne načine, se ne zavedajo, zakaj to počnejo in kam jih to vodi. Kot možen razlog za to Senge et al. (1999) navajajo, da v času, ko pobuda za spremembo začne dobivati obliko in se širi skozi organizacijo, zaposleni začnejo dvomiti v predanost vodilnih. Pogosto se zgodi, da se v organizaciji predstavijo nova vizija, nove vrednote, ki se morajo v prihodnje videti in izpolnjevati na vseh nivojih organizacije. V praksi pa se pogosto dejansko nič ne spremeni, saj vodilni v organizaciji še vedno delajo iste stvari na iste načine. To v zaposlenih vzbudi dvom v resnost in predanost spremembi, saj iz ene strani dobivajo informacije, kako bi morali stvari delati, s strani vodilnih pa dobijo ravno nasprotno. Ravno zato je potrebno, da vodilni v organizaciji držijo obljube ter si iskreno prizadevajo za spremembo in so vsem v zgled.

Duckova (1993) vidi težavo tudi v tem, da pri managiranju sprememb uporabljamo mehanistični model, ki je bil najprej uporabljen za vodenje fizičnih del, ter ga vstavimo v nov mentalni model današnjih organizacij, ki bazirajo na znanju. Spremembo razdelimo na majhne delčke in potem managiramo te delčke. Bistvo spremembe pa je v tem, da moramo voditi dinamiko spremembe in ne posameznih delov. K temu Kotter (1995) dodaja, da je veliko neuspehov možno pripisati tudi odsotnosti sistematičnega načrtovanja in ustvarjanja kratkoročnih zmag oz. dosežkov. Pri tem upošteva človeško naravo in dejstvo, da večina ljudi ne bo aktivno vključenih, če ne dobijo povratnih informacij o tem, kaj so že uspeli doseči in kakšen doprinos ima to za celotno organizacijo.

Poleg vsega zgoraj naštetega je komunikacija med vsemi ključnimi deležniki spremembe bistvenega pomena, saj velja, da vse, kar managerji rečejo in kar zamolčijo, ostalim v organizaciji pošlje sporočilo. Premalo prenosa informacij ali neustrezno komuniciranje lahko vodi do izgube zaupanja zaposlenih, ki ga pa organizacija v procesu spremembe zelo potrebuje. To pomanjkanje zaupanja in posledični dvom v spremembo lahko vodi do upora ali pasivnosti zaposlenih, ki bo bolj podrobno opisan v nadaljevanju. Duckova (1993) ugotavlja, da se zaradi

tega v podjetju pogosto pojavijo zaposleni, ki so spremembo "preživeli". Ti zaposleni se dejansko niso nič spremenili, ampak so se samo naučili preživeti v organizaciji.

1.5.2 Odpor do sprememb

Pod besedo odpor navadno razumemo občutek zoprnosti, nenaklonjenosti nečemu. Spremembe navadno s seboj prinašajo veliko mero negotovosti in pogosto vključujejo vse ljudi v organizaciji. Ti ljudje opravljajo različne funkcije in zaradi tega na spremembe gledajo iz drugačnega zornega kota. Strebel (1996) pravi, da se tako vodje, kot tudi zaposleni zavedajo pomembnosti vizije in dobrega vodenja za uspešno uvajanje spremembe, vendar veliko vodij ne prepozna pravega načina, kako doseči, da bodo vsi zaposleni predani spremembi. Vrhnji managerji vidijo spremembo kot priložnost, da izboljšajo poslovanje, da se spopadejo z novimi izzivi in tveganji ter si ustvarijo možnost za napredovanje. Veliko ostalih zaposlenih pa priložnosti za spremembe ne išče in se jih ne veseli, saj jih dojemajo kot moteča in vsiljiva obdobja, ki porušijo ravnotežje. Dawson (2003) in Senge et al. (1999) dodajajo, da spremembe lahko razbijejo ustaljene delovne procese in s tem v organizaciji ustvarijo klimo negotovosti in nejasnosti ter tako povzročijo občutke strahu in tesnobe pri zaposlenih. To povzroči, da zaposleni zaradi tega lahko načrtno delajo nekaj, kar uradno ne bi smeli ali namerno ne delajo tistega, kar bi morali. Tovrstno ravnanje zaposlenih imenujemo odpor.

Tradicionalni pristopi nas učijo, da je odpor do spremembe potrebno objektivno analizirati in potem je vloga vodje, da odpor zmanjša oziroma odpravi. Kotter in Schlesinger (1979) sta tako prepoznala štiri različne vire odpora: sledenje samo svojim interesom; nerazumevanje in pomanjkanje zaupanja; nizka toleranca za spremembe; in drugačna presoja oziroma pogled. K tem razlogom lahko dodamo še vir, ki so ga opisali Hočevar et al. (2003) – negotovost in strah pred neuspehom.

Dawson (2003) navaja pet razlogov, ki povzročajo odpor do sprememb. Lahko ga povzroča eden ali kombinacija sledečih faktorjev:

- velika sprememba v delovnih nalogah (potrebujejo se drugačna znanja),
- znižanje občutka varnosti za zaposlitev (grozi izguba zaposlitve),
- psihološke grožnje (lahko so domnevne ali dejanske),
- motnje socialne ureditve (nove delovne ureditve),
- znižanje statusa/položaja (ponovna določitev razmerja moči).

Eccles (1994) je kot vzroke za odpor zaposlenih do sprememb prepoznal trinajst možnih razlogov:

- nerazumevanje problema,
- rešitvi so nenaklonjeni, ker jim je bolj všeč alternativna rešitev,
- imajo občutek, da predlagana rešitev ne bo delovala,
- za spremembo morajo plačati nesprejemljivo osebno ceno,

- nagrade niso ustrezne,
- strah jih je, da se ne bodo sposobni prilagoditi novemu okolju,
- sprememba grozi, da bo uničila obstoječo socialno ureditev,
- viri vpliva in kontrole bodo načeti,
- ni volje za spremembo,
- motivi managementa za spremembo veljajo za sumljive,
- ostali interesi so višje cenjeni kot novi predlogi,
- sprememba bo zmanjšala moč in karijerne možnosti.

Strebel (1996) pravi, da je vzrok za odpor lahko na kateri koli od dveh udeleženi strani, tako pri delodajalcu kot tudi zaposlenemu. Zato je pomembno, da se med pregledovanjem vzrokov za odpor tega zavedamo. Avtor je prepoznal tri širše vidike nasprotovanja spremembam: formalni, psihološki in socialni, in jim dal skupno ime - osebni kompakti (angl. *personal compacts*). Pri tem formalni vidiki zaposlenim predstavljajo opravljanje osnovnih nalog in izpolnjevanje zahtev glede učinkovitosti, ki so potrebne za določeno delovno mesto. Managerji pa v zameno za predanost delu prenašajo avtoriteto in sredstva, kolikor jih vsak potrebuje, da uspešno opravi svoje delo. Psihološka dimenzija zajema vidike zaposlitve, ki so implicitni. Združuje elemente medsebojnih pričakovanj in vzajemne predanosti, ki izvirajo iz zaupanja in soodvisnosti zaposlenega in delodajalca. Socialni vidik obsega vrednote in prepričanja organizacije ter kako dobro so te vidne in upoštevane v praksi, tako s strani delodajalca kot tudi zaposlenega.

Myers et al. (2012) ugotavljajo, da managerji in vodje sprememb odpor pogosto vidijo kot negativno stvar, saj jim je lahko v napoto pri doseganju njihovega cilja. Zato so tisti, ki imajo odpor do spremembe, pogosto videni kot ovire in so označeni za kratkovidne, nepokorne in neposlušne (Dawson, 2003), kar posledično lahko spodbuja zaničljiv odnos do razlogov proti spremembi, ki so lahko zelo pomembni. Collins (1998) dodaja, da so na drugi strani tisti, ki se s spremembo strinjajo in jo podpirajo videni kot "dobri" in pozitivni ter imajo več možnosti za napredovanje. Čeprav je naravno, da vodje želijo okoli sebe zbirati podpornike, ki v njih verjamejo, vemo, da to v veliko primerih ni dobro, saj so lahko zaposleni bodisi neiskreni v svojem prepričanju in želijo vodji samo ugajati, bodisi slepo sledijo vodji brez večjega razmisleka in ocene trenutnega stanja. Ob tem se je potrebno zavedati, da niso vse pobude za spremembe dobre in ne moremo vseh sprejeti z odprtimi rokami ter jim slepo slediti. Spremembe v organizaciji, ki so vpeljane ob napačnem času in v napačnem obsegu, so lahko usodne. Pomembno je, da se situacijo kritično oceni, pregleda potrebe in razloge za spremembo ter upošteva proti-argumente tistih, ki spremembi niso naklonjeni (Dawson, 2003).

Prav tako, kot je razlogov za odpor do sprememb veliko, je tudi več različnih oblik, kako se ta odpor kaže v praksi. Ashforth in Mael (1998) sta prepoznala tri dimenzije odpora, ki se pojavi v organizacijah, in v vsaki dimenziji dve različni možnosti. Avtorja pravita, da je odpor lahko usmerjen neposredno na zaznano grožnjo ali pa razpršen skozi celotno organizacijo. Lahko služi interesom organizacije ali je ozko usmerjen za pridobivanje lastne koristi. Nenazadnje je odpor lahko tudi v skladu z normami organizacije ali izven njih. To pomeni, da zaposleni v svojem odporu uporabljajo običajne metode, kot so na primer: pritoževanje vodji ali legalna stavka.

Včasih pa se zgodi, da zaposleni posežejo po metodah, ki niso običajne, saj izražajo preveč nasilja in nepokorščine, kot na primer sabotaža.

Pomembno je, da razloge za odpor in kako se ta odpor manifestira v praksi razumemo, vendar to samo po sebi ne bo povzročilo, da v organizaciji ne bo več prisoten. Za premagovanje odpora je v teoriji postavljenih več različnih strategij. Ford, Ford in D'amelio (2008) poudarjajo, da je bolje biti proaktiven in zmanjšati možnost, da se odpor do spremembe sploh pojavi v organizaciji. Vodje sprememb lahko to dosežejo tako, da gradijo zaupanje, iskreno komunicirajo ter so jasni pri tem, kateri ukrepi so potrebni. V primeru, da se odpor pojavi, pa Myers et al. (2012) priporočajo, da se pred začetkom načrtovanja ukrepov tega diagnosticira. Pogledati je potrebno tip in obseg odpora ali preučiti vrzel med trenutno in potrebno stopnjo predanosti zaposlenih, saj to lahko v prihodnje prihrani veliko dragocenega časa ter prepreči nepotrebne konflikte. Kotter in Schlesinger (1979) kot ukrepe za zmanjševanje odpora navajata naslednjih šest aktivnosti: komunikacija; sodelovanje in vključenost; izobraževanje in podpora; pogajanje in dogovori; manipulacija in kooptiranje; posredna in neposredna prisila. Tem ukrepom so Myers et al. (2012) dodali še tri dodatne aktivnosti: iskanje težav; vodenje z zgledom; sprememba sistema nagrad. Strebel (1996) pravi, da je za uspešno odpravljanje odpora potrebno pregledati in prilagoditi osebne kompakte tako, da bodo ustrezali organizaciji, kakršno želimo imeti po spremembi. Dawson (2003) povzema, da se lahko nekatere organizacije usmerjajo predvsem na sodelovanje, komunikacijo in podporo, medtem ko se druge organizacije v drugačnih okoliščinah usmerjajo na pogajanja, manipulacijo in prisilo. Na koncu je osebni stil vodij spremembe tisti, ki odloča o tem, kateri ukrepi se bodo v organizaciji uporabili.

1.5.3 Ohranjanje sprememb

Proces vpeljevanja spremembe v organizacijo še ni končan, ko sprememba kaže pozitiven vpliv na storilnost, saj je takrat sprememba še vedno novost in še ni prešla na podzavestno raven (Myers et al., 2012). Kotter (1995) to poimenuje prezgodnja razglasitev zmage, saj v tej situaciji obstaja veliko tveganje, da se delovanje v organizaciji povrne na stanje pred spremembo. Zato Senge et al. (1999) opozarjajo na zadnjo skupino izzivov, ki se pojavi takrat, ko prizadevanja za spremembo postanejo splošno sprejeta in se soočijo z ustaljeno notranjo infrastrukturo in navadami v organizaciji. V tej fazi mora organizacija ponovno razmisliti o posledicah spremembe in svojo strukturo, vrednote in navade preoblikovati tako, da bodo ustrezale "novi" organizaciji. Ko se ta faza konča, sledi Lewinova ponovna zamrznitev, ki sva jo omenjala na začetku.

Buchanan, Fitzgerald in Ketley (2007) ter Senge et al. (1999) ugotavljajo, da je v večini primerov potrebno, da se sprememba razširi znotraj organizacij in ne ostane samo domena enega dela organizacije. Razširitev spremembe je predpogoj, da sprememba lahko postane splošno sprejeta in institucionalizirana. Senge et al. (1999) ugotavljajo, da ima veliko organizacij velike težave pri učenju inovacij od svojih lastnih zaposlenih. V praksi je veliko primerov organizacij, kjer majhna, dinamična ekipa posameznikov proizvaja inovacije. Veliko manj pa je primerov, kjer so organizacije te inovacije prevzele in uspešno razširile skozi celotno organizacijo. V

nekaterih organizacijah se zdi, da imajo na stotine različnih iniciativ in pilotnih projektov, hkrati pa imajo težave z medsebojnim komuniciranjem. Tudi kadar so vodje naklonjeni spremembam, se pogosto zdi, da ne vedo, kje začeti. Ne znajo omogočiti, da se uporabno znanje hitreje širi med skupinami, oddelki in preostalo organizacijo. Neuspešnost pri razširitvi spremembe lahko povzroči izolacijo, tekmovalnost in nezaupanje med različnimi delovnimi skupinami v organizaciji.

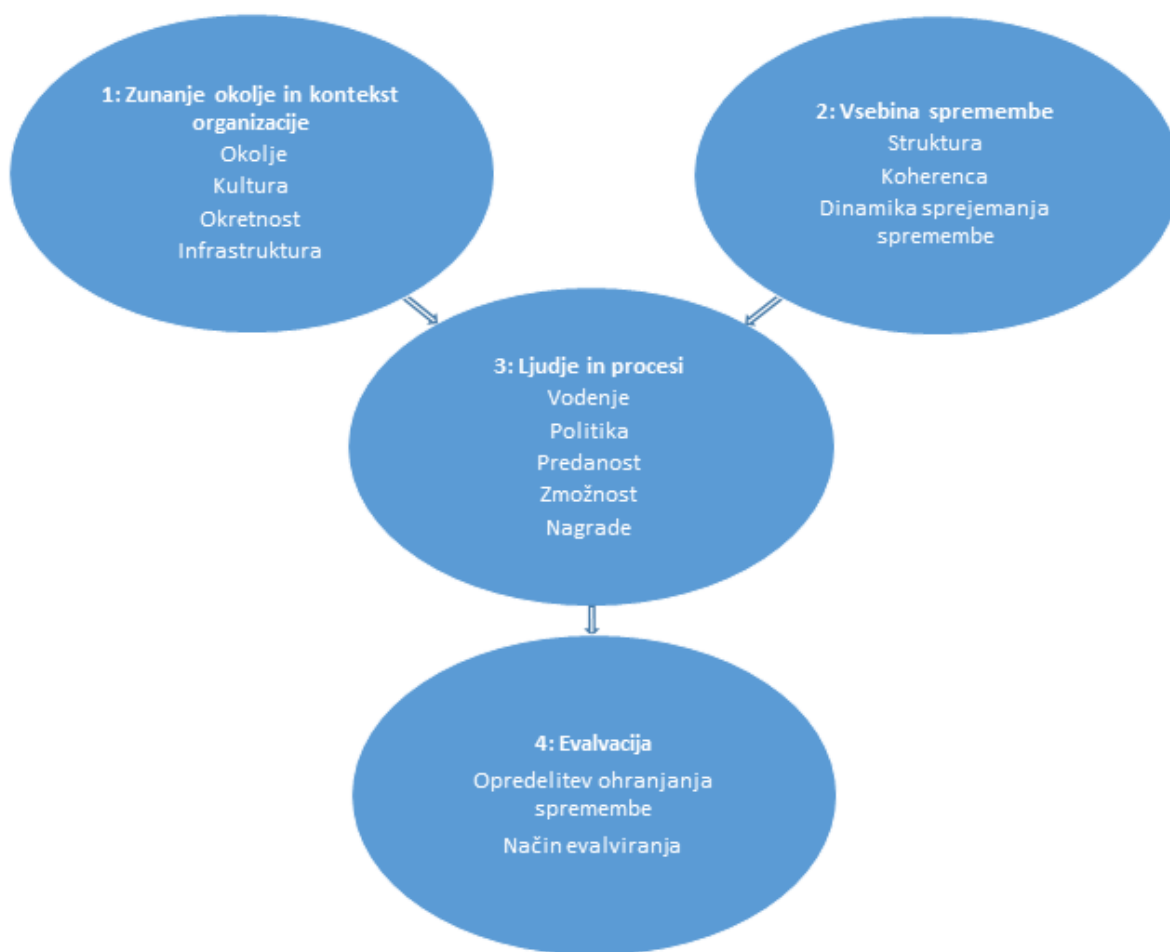
Senge et al. (1999) navajajo znake, da se organizacija sooča s tem izzivom:

- Ekipa v organizaciji po veliko napora razvije novo stvar in takrat tudi izve, da je druga ekipa isto stvar razvila že šest mesecev nazaj.
- Člani druge ekipe izvejo za inovacijo, ampak jo istočasno zavrnejo češ, da za njih ne velja.
- Ostali zaposleni v podjetju niso navdušeni nad inovacijo, saj je zapletene inovacije nemogoče razumeti in izvajati samo s pomočjo zapisnika, povzetka ali kratke predstavitve.
- Sledilci lahko precenijo svoje zmožnosti in podcenijo zahtevnost spremembe ter zaradi tega prekmalu obupajo v vpeljevanju spremembe na svojem področju.
- Nekateri zaposleni v svoji ošabnosti domnevajo, da se jim ni potrebno učiti novih stvari, saj vedo že vse, kar morajo vedeti.
- Obstajajo pa še nevidni simptomi, pri katerih premajhna samozavest inovatorjev, odsotnost interne skupnosti, ki spodbuja učenje, in odsotnost radovednosti za ostale v organizaciji zavirajo možnost razširitve spremembe.

Poleg tega Buchanan, Fitzgerald, Ketley, Gollop, Jones, Lamont & Neath & Whitby (2005) ugotavljajo, da je včasih potrebno, da se sprememba razširi tudi na celotno panogo, v kateri organizacija deluje. Tako je možno, da se na podlagi sprememb v nekaj organizacijah spremeni celotna panoga. Poleg tega avtorji opozarjajo, da isti proces lahko poteka tudi v obratni smeri.

Za uspešno širjenje spremembe ter za njeno dolgoročno obstojnost oz. uspešnost je potrebno ohranjanje njenega zagona ter posledično njena institucionalizacija. Slika 8 prikazuje vse vidike in njihove odnose, ki so jih v svojih raziskavah o ohranjanju sprememb ugotovili Myers et al. (2012), Buchanan et al. (2005) ter Cummings in Worley (2005).

Slika 8: Ključni vidiki ohranjanja sprememb



Vir: P. Myers, S. Hulks, & L. Wiggins, *Organizational change: Perspectives on theory and practice*, 2012, str. 300.

Na sliki 8 je pod prvo točko, zunanje okolje in kontekst organizacije, navedeno: okolje, kultura, okretnost in infrastruktura. Za lažje razumevanje posameznih vidikov se lahko vrnemo v začetna poglavja o managementu sprememb in tako vidimo, da ima okolje organizacije lahko velik vpliv na sam proces spremembe in posledično tudi na njeno obstojnost oziroma trajnost (Myers et al., 2012). Prav tako je pomembna kultura v organizaciji, saj če sprememb ne utrdimo v kulturi, to lahko pomeni, da bo sprememba na dolgi rok neuspešna (Kotter, 1995). Okretne organizacije so bolj uspešne pri ohranjanju sprememb, saj so sprememb bolj vajene in so do njih odprte, jih bolje sprejemajo ter v njih vidijo dolgoročen doprinos. Poleg tega je za ohranjanje spremembe potrebna tudi ustrezno pripravljena in posodobljena IKT infrastruktura, ki poskrbi, da se novost v praksi realizira in uporablja.

Pod drugo točko, vsebina spremembe, so opredeljene: struktura, koherenca in dinamika sprejemanja spremembe. To, da je dobra struktura spremembe zelo pomembna za samo uspešnost spremembe, so ugotavljali že Sirkin et al. (2005) v svojem modelu DICE. V svojem prvem faktorju so opisali pomembnost rednega sledenja uspešnosti oz. pregleda uspešnosti s pomočjo revizij. To daje deležnikom spremembe povratne informacije in pred seboj imajo jasne cilje, ki jim lahko sledijo. Ko se sprememba uradno zaključi, lahko posledično še vedno

uporabljajo isti sistem za prihodnje načrtovanje. Tudi Kotter in Cohen (2002) strukturi in skladnosti pripisujeta velik pomen, saj uči, da uspešne in trajne spremembe sledijo stopnji osmih korakov, ki si morajo neposredno slediti. Poleg tega, da se mora sprememba dogajati v določenem strukturnem okviru, je potrebno paziti tudi na samo dinamiko spremembe. Na kar opozarja tudi Duckova (1993), ko pravi, da se veliko organizacij spremembe loti v prevelikem obsegu in v kratkem časovnem okviru. Sprememba se mora dogajati z ustrezno dinamiko, kjer je potrebno upoštevati, da morajo deležniki spremembe celotno dogajanje ponotranjiti, po drugi strani pa je ključno tudi ohranjanje momenta, ki spremembo žene naprej. Myers et al. (2012) ugotavljajo, da se organizacije premalo zavedajo pomena vztrajnosti in časa, ki je potreben, da se sprememba ohrani na dolgi rok.

Tretja točka, ljudje in procesi, govori o pomembnosti vodenja, politike, predanosti, zmožnosti in nagradah. Zelo pomemben vidik, tako za managiranje spremembe, kot tudi za njeno ponotranjenje oz. ohranjanje na dolgi rok, je kakovost in predanost vodstva. Vodstvo je tisto, ki začenja s spremembo, služi kot vzor, je ustrezno usposobljeno ter spodbuja ostale deležnike k sodelovanju. Pri tem mora paziti na to, da je spremembi iskreno predano ter aktivno vključuje ostale deležnike spremembe tudi pri strateških vprašanjih (Myers et al., 2012; Sirkin et al., 2005; Kotter & Cohen, 2002; Senge et al., 1999). Pomembnosti politike ne gre podcenjevati, saj Senge et al. (1999) opozarjajo, da politika lahko zelo zavira napredek spremembe in celo ogroža njen uspeh. Prav tako tudi Myers et al. (2012) opozarjajo, da zaposleni v organizacijah pogosto počakajo na to, da vidijo, ali ima sama iniciativa za spremembo dovolj podpore s strani vodstva in se šele potem aktivno vključijo. Sirkin et al. (2005) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je zmožnost posameznikov, ki vpeljujejo spremembo ter hkrati tudi tistih, ki so vključeni vanjo, zelo pomembna. Sama sprememba prinaša veliko novosti, zaradi česar so potrebna dodatna izobraževanja ljudi v organizaciji, da bodo svoje delo lahko opravljali kakovostno ter se bodo pri opravljanju tega počutili samozavestno. K samozavestnem delu in pozitivni naravnosti do spremembe pa vplivajo tudi nagrajevanje in pohvale. Myers et al., (2012) opozarjajo, da morajo biti te ustrezne in pravočasne, saj le tako služijo svojemu namenu. Z njihovo pomočjo lahko ljudem v organizaciji damo jasno vedeti, kakšno vedenje želimo spodbujati in s tem še podkrepimo obstojnost spremembe.

Zadnja točka je namenjena evalvaciji, ki je prav tako zelo pomemben vidik ohranjanja spremembe. Buchanan et al. (2007) poudarjajo pomembnost tega, da si organizacije same oblikujejo pričakovanja glede spremembe ter se zavedajo procesa učenja, ki poteka v tem času v organizaciji. Z opredelitvijo tega se organizacije prisilijo, da razmišljajo o spremembi in o tem, kar prinaša ter stremijo k uresničevanju tega. Poleg same opredelitve, kaj bodo organizacije evalvirale, je pomemben tudi sam proces zbiranja podatkov in njihova obdelava. Ponavadi se napredek ugotavlja tako, da se podatke zbere in analizira ter se jih potem primerja s stanjem pred spremembo. Pri tem podatki lahko obsegajo informacije, ki se jih dobi neposredno od deležnikov spremembe z opazovanjem, vprašalniki ali intervjuji. Lahko obsegajo tudi poročila o spremembi uspešnosti organizacije pri uresničevanju svojega poslanstva ter s tem nudijo bolj čisto sliko rezultatov. Myers et al. (2012) navajajo več različnih možnosti evalviranja, ki so jih razvili različni avtorji, kot na primer: povratne informacije o vpeljavi, povratne informacije o

evalviranju ter metoda uravnoveženega sistema kazalnikov, ki omogoča celosten pregled. Pri vsem tem pa je pomembno poudariti, da sam proces evalviranja organizacije ne sme zmotiti osredotočenosti na dejansko izpeljavo spremembe.

V zgornjem in hkrati zadnjem poglavju s področja teorije o managementu sprememb sva se osredotočala na izzive in težave, ki se pojavijo pri managiranju sprememb. S tem želiva opozoriti na to, da je področje managementa sprememb, kljub temu, da gre za uveljavljeno področje, stalno izpostavljeno novim pritiskom. Potrebe organizacij se skozi čas spreminjajo, različni avtorji odkrivajo nove metode, ki so bolj učinkovite in bolj prilagojene danemu okolju. Eno izmed področij, ki je, po najinem mnenju, zelo zanimivo za izboljšanje učinkovitosti obstoječe metodologije na področju managementa sprememb, so tudi vitki pristopi, ki jih bova opisala v nadaljevanju.

2 VITKI PRISTOPI

Večina ljudi ob besedi “vitek” (angl. *lean*) pomisli na športnika z vitkim oziroma natreniranim telesom. Medtem, ko to drži, pa se v kontekstu podjetij oz. organizacij od 80. let prejšnjega stoletja, predvsem pa v zadnjem času, beseda “vitek” uporablja predvsem za opis novih pristopov k organizaciji dela in načina razmišljanja celotne organizacije. Na začetku bova opisala nekaj izhodiščnih teorij vitkega razmišljanja, ki izhajajo predvsem iz vitke proizvodnje in se nama zdijo pomembni za celostno razumevanje vitkega. Po tem kratkem delu pa bova več pozornosti namenila predvsem uporabi vitkega razmišljanja v kontekstu novoustanovljenih oz. zagonskih podjetij (angl. *startup*).

Različni avtorji besedo “vitek” definirajo različno.

De Souza (2009), tako pravi, da so vitki pristopi izboljšava, ki skrbi za odstranjevanje vsega nepotrebne (korakov, ki končni stranki/pacientu ne prinašajo vrednosti, kot npr. prekinitev, zamude, napake, itd.) s ciljem izboljšanja pretoka pacientov, informacij ali dobrin.

Inštitut za izboljšanje zdravstva (IHI, 2005) kot ključno idejo vitkih pristopov definira ugotavljanje vrednosti danega procesa z delitvijo korakov, ki prinašajo dodano vrednost od korakov, ki je ne prinašajo ter odpravljanje odvečnih korakov, da na koncu ostanejo le koraki, ki prinašajo procesu dodano vrednost.

Bhuiyan in Baghel (2005) pravita, da je cilj vitke proizvodnje odstranjevanje odvečnega na vseh področjih proizvodnje, vključno z odnosi s strankami, razvojem produktov, mrežo dobaviteljev in upravljanjem proizvodnega obrata.

Baines, Lightfoot, Williams in Greenough (2006) pravijo, da vitki pristopi govorijo o ustvarjanju večje vrednosti za stranko z odstranjevanjem potratnih aktivnosti.

Duque and Cadavid (2007) kot glavna koncepta vitkega razmišljanja definirata odstranjevanje odvečnega in ustvarjanje vrednosti.

Narasimhan, Swink & Kim (2006) pravijo, da o vitki proizvodnji lahko govorimo, če je ta dosežena z minimalnimi odvečnimi postopki, ki so posledica nepotrebnih in neučinkovitih aktivnosti.

Shah in Ward (2007) pa vitko proizvodnjo definirata kot integriran, socialno-tehnični sistem, katerega glavna naloga je odstranjevanje odvečnega s stalnim minimiziranjem raznolikosti in nestanovitnosti pri dobaviteljih, strankah in notranjih procesih.

Kot vidimo, sta vsem avtorjem, ne glede na to ali govorijo o proizvodnji, podjetništvu ali zdravstvu, skupni predvsem dve ideji: odstranjevanje odvečnega in ustvarjanje večje dodane vrednosti. Odvečno Bhuiyan in Baghel (2005) široko gledano definirata kot vse, za kar stranke niso pripravljene plačati.

Ohno (1988), glavni inženir v podjetju Toyota, je v okviru Toyota Production System definiral 7 smrtnih tipov odvečnega, ki se v kontekstu proizvodnje pojavljajo v procesih:

- transport (vsakršno premikanje oz. transport produkta predstavlja tveganje za poškodbe, zamude, ipd. Med transportom se izdelku ne dodaja nobena vrednost, ki bi jo bil kupec pripravljen plačati),
- zaloge (zaloge predstavljajo surovine, polizdelke ali izdelke, ki še niso prinesli prihodka. Kateri koli od teh treh tipov zalog predstavlja odvečno zalogo, če se na njem aktivno ne dela),
- gibanje (premiki delavcev ali orodja predstavljajo nevarnost poškodbe, nesreč ali obrabe. Poleg tega delavci in orodja med premikanjem ne ustvarjajo vrednosti na izdelku),
- čakanje (medtem ko izdelek čaka na predelavo ali dodelavo, ne prinaša nobene dodatne vrednosti),
- prekomerna obdelava (prekomerna obdelava se zgodi vsakič, ko izdelek obdelujemo dlje ali bolj podrobno, kot je to zahtevala stranka. Enako velja za uporabo predragih ali preveč naprednih orodij, kot so minimalne zahteve stranke),
- prekomerna proizvodnja (je največji greh, ki je vzrok za mnoge druge. Prinaša namreč večje zaloge, ki zahtevajo porabo resursov za skladiščenje in vzdrževanje, ki sta aktivnosti, ki stranki ne prinašata dodane vrednosti),
- okvare in napake (povzročijo dodatna vlaganja v popravke ali celo zaustavitev proizvodnje).

Womack in Jones (1996) sta zgornjim sedmim tipom odvečnega dodala še osmega, Bonaccorsi, Carmignani in Zammori (2011) pa so za kontekst storitev definirali 10 tipov odvečnega:

- **Napake.** Kažejo se v napakah pri vnašanju podatkov, izgubljenih dokumentih, ipd., ki so posledica neujemanja med zahtevami in potrebami strank oz. uporabnikov ter posledične potrebe po popravkih ali celo ponovnem delu.

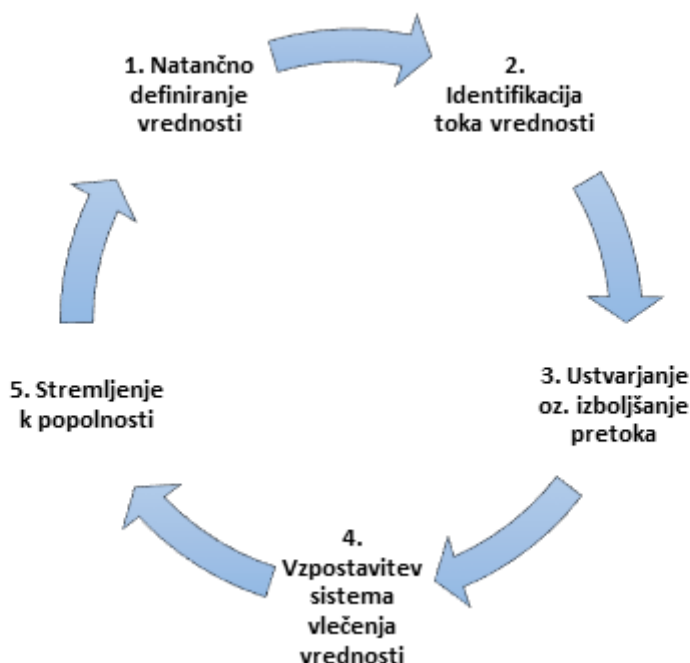
- **Podvajanje.** Kaže se v ponavljanju že opravljenega dela, ki je posledica napak ali nepotrebne poročanja, ki ne dodaja vrednosti končnemu produktu.
- **Nepotrebne zaloge.** Vsak produkt ali opravljeno delo, ki v tistem trenutku ni potrebno s strani stranke oz. uporabnikov, lahko pripelje do prevelikih potreb po prostoru in zapravljanje časa za ugotavljanje, kaj dejansko je potrebno.
- **Pomanjkanje fokusa na stranke oz. uporabnike.** Kaže se v slabi ravni storitve za stranko, neprijaznosti in končnemu nezadovoljstvu stranke.
- **Prekomerna produkcija.** Tipično se kaže npr. v pisanju poročil, ki jih nikoli nihče ne prebere, širše pa obsega vsakršno delo, ki v tistem trenutku ni nujno potrebno.
- **Nejasna komunikacija.** Uporaba in širjenje napačnih informacij ali uporaba nejasnega procesa dela pripelje do napak in posledične potrebe po ponavljanju dela.
- **Premikanje oz. transport.** Kaže se v nepotrebem premikanju materialov, izdelkov ali ljudi. Premiki lahko vzamejo veliko časa, hkrati pa končnemu produktu oz. storitvi ne dodajajo nobene vrednosti.
- **Slab izkoristek delovne sile.** Temu tipu nepotrebne se reče tudi "zapravljanje talenta". Do njega pride, ko ljudje ne izkoriščajo svojega potenciala, talentov in časa.
- **Variacije.** Kažejo se predvsem v pomanjkanju postopkov in standardizacije, ki lahko pripelje do povečanega števila napak.
- **Čakanje in zamude.** Med čakanjem se končnemu produktu ali storitvi ne dodaja nobena vrednost.

Poznavanje tipov odvečnega nam lahko pomaga pri prehodu v vitko razmišljanje, saj z njimi lažje identificiramo blokade v procesu. Te pa so le en del celostne slike vitkega razmišljanja. Womack in Jones (1996) definirata pet osnovnih principov, ki jih prikazuje Slika 9 ter so opisani spodaj:

1. **Natančno definiranje vrednosti z vidika stranke.** Razumevanje, kaj stranke vidijo kot glavno dodano vrednost izdelka, ki ga ponujaš. V tej fazi je ključna gradnja dobrega odnosa ter poglobljeno razumevanje strank. Le tako jim lahko dostavimo nekaj, kar jim bo prinašalo dodano vrednost.
2. **Identifikacija toka vrednosti.** Če želimo iz našega procesa odstraniti odvečne aktivnosti, moramo zelo dobro poznati in razumeti vse aktivnosti, ki so povezane z ustvarjanjem in dostavo izdelka oz. storitve našim strankam.
3. **Ustvarjanje oz. izboljšanje pretoka (angl. *flow*).** Da lahko odstranimo vse odvečne aktivnosti, je nujno potrebno, da procese spremenimo in prilagodimo tako, da izdelek oz. storitev učinkovito in uspešno teče skozi vse korake, ki prinašajo dodano vrednost.
4. **Vzpostavitev sistema vlečenja (angl. *pull*) vrednosti.** S poglobljenim poznavanjem strank in njihovih potreb ter povpraševanja lahko naš proces prilagodimo tako, da jim dostavimo točno to, kar potrebujejo, takrat, ko in na mesto, kjer to potrebujejo.
5. **Stremljenje k popolnosti.** V današnjem okolju so spremembe stalnica. Posledično se morajo naši procesi, izdelki in storitve stalno prilagajati, da ustrezajo spreminjajočim se zahtevam in pričakovanjem. S stalnim stremljenjem k popolnosti in vgradnjo mehanizmov za preverjanje

lahko zagotovimo, da strankam ne dostavljamo dodane vrednosti le sedaj, temveč tudi v prihodnosti.

Slika 9: 5 principov vitkega razmišljanja



Vir: Lean Enterprise Institute, *Principles of Lean*, 2014.

Avtorja hkrati definirata dve ravni vitkega razmišljanja - operativno in strateško. Na operativni ravni se vitko razmišljanje ukvarja predvsem z odstranjevanjem odvečnega, medtem ko je na strateški ravni fokus bolj na razumevanju vrednosti. V najinem magistrskem delu se ukvarjava z obema ravnema, saj želiva ugotoviti, ali šole uvajajo prave spremembe (angl. *effective*) kot tudi, ali jih uvajajo na učinkovit (angl. *efficient*) način.

Čeprav se je govor o vitkem razmišljanju začel s Toyotinim proizvodnim sistemom, pa se v zadnjem času vedno več elementov vitkega razmišljanja pojavlja tudi v ostalih sferah, od storitev in zdravstva do ustanavljanja zagonskih podjetij. V najinem magistrskem delu se bova osredotočila predvsem na slednje oziroma tako imenovano razmišljanje vitkih zagonskih podjetij, saj z vidika managementa sprememb vidimo več vzporednic s tem razmišljanjem, kot pa z vitko proizvodnjo. Podjetja in ostale organizacije (kot na primer šole) danes delujejo v vse bolj negotovem in vse hitreje spreminjajočem se okolju. Zato verjameva, da lahko nauki, ki so zagonskim podjetjem pomagali do veliko hitrejša prilagodljivosti in boljše učinkovitosti, koristijo tudi šolam in ostalim organizacijam javnega sektorja.

2.1 Vitko zagonsko podjetje

Na temo vitkih zagonskih podjetij je sicer napisanih veliko priročnikov in vodičev, še več tovrstnih gradiv se najde na spletu, žal pa na to temo ne obstaja veliko znanstvenih člankov.

Vseeno bova poskušala čim bolj strukturirano prikazati razvoj in osnove vitkega razmišljanja v kontekstu zagonskih podjetij.

Gibanje vitkih zagonskih podjetij se je začelo leta 2005 s knjigo *Startup Owner's Manual*, ki jo je napisal Steve Blank, podjetnik in profesor na Univerzi Stanford, največji razcvet pa je doživelo z izidom knjige *Lean Startup*, ki jo je napisal Eric Ries. Ries (2011), ki je navdih za poimenovanje te metodologije dobil iz Toyotine vitke proizvodnje, pravi, da so osnovne ideje vitkega razmišljanja že takrat bile spodbujanje in koriščenje kreativnosti posameznika, krčenje velikosti proizvodnih serij, proizvodnja ravno ob pravem času (angl. *just-in-time production*), nadzor nad zalogo in pospeševanje proizvodnih ciklov. Vitka proizvodnja je bila prva teorija, ki je izpostavljala pomembnost razlikovanja med aktivnostmi, ki prinašajo dodano vrednost, ter odvečnimi aktivnostmi. Teorija vitkih zagonskih podjetij te koncepte prilagaja za kontekst podjetništva in predlaga, da podjetniki svoj napredek merijo drugače, kot že uveljavljena podjetja.

Ries (2011) podobno kot Womack in Jones (1996) definira 5 principov razmišljanja vitkih zagonskih podjetij:

- **Podjetniki so povsod.** Ries definira kot podjetnika vsakega, ki dela v zagonskem podjetju, ki je po njegovem človeška institucija, narejena za ustvarjanje novih produktov in storitev v razmerah ekstremne negotovosti. Nauki teorije vitkih zagonskih podjetij so tako lahko uporabni praktično povsod, ne glede na industrijo ter velikost podjetja.
- **Podjetništvo je management.** Zagonsko podjetje ni le produkt, temveč organizacija in kot taka zahteva posebno vrsto managementa, ki je primeren v kontekstu ekstremne negotovosti.
- **Validirano učenje.** Zagonska podjetja obstajajo, da se učijo, kako zgraditi vzdržno podjetje in ne le, da služijo denar ter proizvajajo izdelke.
- **Izgradi–izmeri–nauči se.** Osnovna aktivnost zagonskega podjetja je spreminjanje idej v produkte, merjenje odziva strank ter nato učenje iz tega odziva. Vse aktivnosti zagonskega podjetja morajo biti usmerjene v čim hitrejšo izvajanje te povratne zanke.
- **Inovativno merjenje napredka.** Za izboljšanje rezultatov zagonskega podjetja se je potrebno osredotočiti na merjenje napredka, postavljanje mejnikov in prioritiziranje dela, kar zahteva nove pristope k spremljanju in merjenju.

Osnovna razlika med vitkimi zagonskimi podjetji in uveljavljenimi, starejšimi podjetji je torej v tem, da je osnoven in ključni cilj vitkega zagonskega podjetja predvsem čim hitrejšo validirano učenje (angl. *validated learning*). Po pomembnosti je ta cilj celo pred dobičkom ali prihodki. Hkrati mora biti to učenje čimbolj merljivo in kar se da objektivno. Ta koncept izvira iz realnih problemov, s katerimi so se soočala mnoga zagonska podjetja z ambicijami po hitri rasti.

2.1.1 Temeljne teorije vitkega zagonskega podjetja

Način razmišljanja vitkih zagonskih podjetij se je začel kot posledica številnih propadlih zagonskih podjetij. Steve Blank (2013) je po ustanovitvi svojega osmega zagonskega podjetja

začel svetovati investitorjem in skladom tveganega kapitala ter se pri tem ukvarjati z vprašanjem, ali obstaja metoda ustvarjanja produkta oziroma podjetja, ki bi zagotavljala večjo verjetnost uspeha. Ugotovil je, da je uspešnim zagonskim podjetjem skupno to, da "se njihovi ustanovitelji ukvarjajo z razvojem produkta v rednem in tesnem stiku s strankami". Poraženci pa so tisti, ki "razvoj produkta predajo prodajnikom in marketing agencijam, ki so le površinsko vključeni v postopek razvoja produkta" in niso v stiku s strankami. Gre za razliko med modelom razvoja produkta in modelom razvoja strank, kot je to metodologijo poimenoval Blank in je osnova za nastanek gibanja vitkih zagonskih podjetij.

2.1.1.1 Model razvoja produkta

Blank (2013) pravi, da je v času pisanja knjige večina podjetij za vstop na trg uporabljala tradicionalen model razvoja produkta (angl. *product development model*). Model se je razvil v začetku 20. stoletja, ko je bil glavni izziv podjetij čim hitreje spraviti produkt v roke čakajočih strank. Kasneje so ga kot glavno prakso prevzela in uporabljala tudi nova, tehnološka podjetja. Kot prikazuje Slika 10, je model sestavljen iz 4 faz:

Slika 10: Model razvoja produkta



Vir: S. Blank, *The Four Steps to the Epiphany*, 2013, str. 7.

Avtor pravi, da se prva faza oblikovanja koncepta produkta začne s postavitvijo vizije za podjetje. Na podlagi tega se nato naredi okvirni načrt funkcionalnosti produkta ter presodi, ali je tak produkt sploh mogoče razviti. S temi informacijami se pripravi prvo verzijo poslovnega načrta. Nato se definira, kdo bodo stranke podjetja ter kako bomo do strank prišli. Iz tega nato izhajajo tudi stroški proizvodnje, marketinga in distribucije, ki so osnova za pripravo prvih finančnih projekcij. Če želimo za naš produkt najti investitorja, morajo biti te projekcije še posebej privlačne, a hkrati realno dosegljive.

Blank (2013) pravi, da se podjetje v drugi fazi osredotoči na izvajanje zastavljenega načrta. Postavi se posamezne specializirane oddelke, od katerih se vsak ukvarja s svojim področjem. Oddelek za marketing se osredotoči na pripravo promocijskega materiala ter materiala za odnose z javnostmi. V boljših podjetjih se običajno izvede nekaj fokusnih skupin s predvidenimi ciljnimi strankami, na podlagi katerih se naredi seznam zahtev in napiše vizija produkta. Oddelek razvoja medtem točneje definira potreben čas in stroške razvoja ter začne z ustvarjanjem produkta (Cusumano & Smith, 1995). V tej fazi podjetje običajno poišče in zaposli tudi direktorja prodaje, ki skrbi za postavitve prodajne strategije.

Ko je razvoj produkta končan, ga podjetje, kot pravi Blank (2013), v tretji fazi testira v omejenem krogu zunanjih uporabnikov (prvih strank), v ti. beta testiranju, z namenom identifikacije morebitnih napak in preverjanja ali produkt deluje, kot je bilo predvideno. Oddelek za marketing v tej fazi preda vse prodajne materiale oddelku za prodajo, ki začne s pridobivanjem prvih strank ter vzpostavitvijo prodajnih kanalov. Investitorji začnejo meriti napredek glede na število naročil pred prvo dostavo izdelka, ustanovitelji pa se začnejo ukvarjati s pridobivanjem dodatnih investicij za pospešitev rasti.

V zadnji fazi podjetje produkt predstavi trgu ter začne z masovno prodajo in dostavo izdelkov. Pri tem navadno troši velike količine denarja, ki so potrebne za širjenje prodajne ekipe in distribucijskih kanalov po državi ali celo svetu. Za to običajno potrebuje nove investicije, ki jih pridobi pri zasebnih investitorjih oz. skladih tveganega kapitala, ali pa s ponudbo delnic na trgu (angl. initial public offering - IPO).

2.1.1.2 Pomanjkljivosti modela razvoja produkta

Blank (2013) je oblikoval model razvoja strank kot odgovor na 10 glavnih pomanjkljivosti modela razvoja produkta:

1. **Pomanjkanje fokusa na stranke.** Podjetja večinoma ne propadejo zaradi slabega razvoja produkta, ampak zaradi pomanjkanja strank oz. zadostnega trga za ta produkt. Model razvoja produkta je zelo tvegan, če se ga uporablja kot edini model upravljanja podjetja v prvih fazah.
2. **Fokus na datum predstavitve izdelka trgu.** Večina podjetij vse svoje aktivnosti prilagaja predvidenemu datumu prve predstavitve izdelka. Po mnenju avtorja se tu pojavi problem, da obstaja velika verjetnost, da oddelek za marketing ali prodajo še ne pozna pravega ciljnega segmenta, ne ve kako z njim komunicirati oz. mu prodati rešitev ter ali je ta segment dejansko dovolj velik, da bodo dosegli masovni (angl. mainstream) trg. Kljub temu se ob predstavitvi izdelka pričakuje takojšnja rast prodaje glede na cilje, ki so bili zastavljeni v poslovnem načrtu, pogosto napisanem več mesecev (ali celo let) nazaj.
3. **Poudarek na izvedbi, namesto na učenju in raziskovanju.** V večini podjetij je glavni fokus po tem, ko napišejo poslovni načrt, na čim hitrejšem in čimbolj učinkovitem izvrševanju načrta. Do težav pride zaradi izredno velike verjetnosti, da prvotni načrt ni realen in so dejanske potrebe strank ali potreben pristop do njih, popolnoma drugačni (Cusumano & Smith, 1995). Zato prihaja na poti realizacije načrta do napak, uspešna in neuspešna podjetja pa loči predvsem to, ali so se iz teh napak sposobna kaj naučiti in prilagoditi svoj pristop, ali pa le slepo sledijo prvotnemu načrtu.

- 4. Pomanjkanje pomenljivih metrik za spremljanje prodaje, marketinga in poslovanja.** Prednost modela razvoja produkta je v tem, da omogoča zelo jasno spremljanje razvoja produkta iz tehničnega vidika, po drugi strani pa ne zagotavlja nikakršnega spremljanja prodaje, marketinga oz. razvoja poslovanja (angl. business development). Vodje prodaje pogosto kot metriko uspeha spremljajo prodajo, ali pa celo velikost prodajne ekipe. V resnici pa bi se zagonska podjetja morala fokusirati na učenje o strankah in njihovem poslovanju, ugotavljanje, ali njihov produkt rešuje težave strank, koliko so zanj pripravljene plačati ter glede na te informacije poiskati poslovni model, ki vodi do rentabilnega poslovanja.
- 5. Uporaba modela razvoja produkta za merjenje prodaje.** Avtor primerja merjenje prodaje z modelom razvoja produkta z merjenjem temperature s pomočjo ure. "Obe merita nekaj, a ne tistega, kar bi si želeli (Blank, 2013)." Podjetja, ki delujejo na ta način, planirajo začetek prodaje na datum, ko razvojni oddelek zaključi z razvojem produkta. Načrt predvideva, da se bo s tem dnem že začela prodaja, da bodo stranke stale v vrsti za nakup izdelka, oz. predvideva, da bo pristop prodajne ekipe pravilen. V praksi se to redko zgodi in podjetje tako plačuje veliko prodajno ekipo, ki pa se prodaje loteva na napačen način.
- 6. Uporaba modela razvoja produkta za merjenje marketinga.** Tudi oddelek marketinga še preden je razvoj produkta končan navadno zapravi ogromne količine denarja za gradnjo PR kampanje, tiskanje promocijskih materialov, itd. Vse to je seveda potrebno, težava je v tem, da se to dogaja, preden prodajna ekipa dejansko ugotovi, ali je pristop, ki so ga ubrali oz. pozicioniranje izdelka na trgu, dejansko pravilno.
- 7. Prehitra rast.** Predpostavka, da se mora na dan, ko je razvoj produkta končan, začeti masovna prodaja, po mnenju avtorja vodi do nove katastrofe: prehitre rasti poslovanja (angl. *scaling*). Vodstvo podjetja zaposluje nove ljudi glede na tri dokumente: poslovni načrt, model razvoja produkta in predvidene prihodke. Vsi ti dokumenti pa so le predpostavke in se lahko občutno razlikujejo od realnosti, ne vsebujejo pa nobene varovalke, ki bi zaustavila zaposlovanje in rast poslovanja podjetja v primeru, da predpostavke niso bile realne.
- 8. Visoka cena napak pri lansiranju produkta.** Ena od glavnih posledic prehitre rasti poslovanja so vse višji stroški poslovanja podjetja. Zato se močno poveča tudi pritisk na prodajni oddelek, da zagotovi prodajne številke, ki so bile predvidene v načrtu. Prodajna ekipa se še bolj fokusira na izvrševanje načrta, ki pa v svojih temeljih predvideva napačen pristop do strank. Tako podjetje vstopi v začaran krog, ki se navadno nadaljuje z odpuščanjem direktorja prodaje, direktorja marketinga, itd., medtem ko podjetje išče krivca za nedoseganje ciljev. Včasih je za izhod iz tega kroga dovolj le nekaj iteracij pristopa do strank, ki pa jih podjetja v tej situaciji zelo redko naredijo, saj so preveč osredotočena na izvrševanje načrta.
- 9. Vsa podjetja niso enaka.** Avtor pravi, da se podjetja lahko razvrsti v eno od štirih kategorij:
- Podjetja, ki prinašajo nov produkt na obstoječ trg.

- Podjetja, ki prinašajo nov produkt na nov trg.
- Podjetja, ki prinašajo nov produkt na obstoječ trg in poskušajo ponovno segmentirati ta trg kot nizkocenovni ponudnik.
- Podjetja, ki prinašajo nov produkt na obstoječ trg in poskušajo ponovno segmentirati ta trg kot nišni ponudnik.

Model razvoja produkta včasih deluje dobro pri ponudbi produkta na obstoječ trg s poznanimi strankami. Večina novih podjetij pa se žal podaja na trge, ki jih ne pozna tako dobro, ter tako ne ve točno, kdo so njihove stranke in kako jih lahko dosežejo. Glede na to pa se občutno razlikujejo prodajni in marketinški pristopi, ki so potrebni za uspeh na trgu.

10. Nerealna pričakovanja. Težave podjetij, ki izvirajo iz uporabe modela razvoja produkta, avtor pripisuje trem nerealnim pričakovanjem:

- Da lahko model razvoja produkta uporabijo za načrtovanje aktivnosti, ki niso povezane z razvojem produkta – iskanje strank, trga in rentabilnega poslovnega modela.
- Da bo razvoj strank potekal z enakim tempom, kot razvoj produkta.
- Da bodo vsi tipi podjetij in vsi produkti dosegli sprejetje in nakup s strani strank istočasno, tj. ob lansiranju produkta.

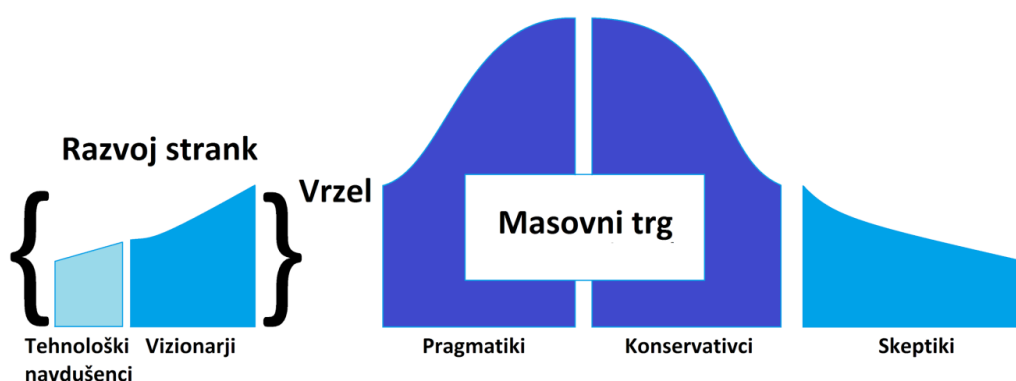
Poleg tega podjetja v iskanju investicije pogosto v poslovne načrte zapišejo nerealne finančne projekcije, pri čemer ignorirajo tip trga, v katerega vstopajo, njegovo velikost, itd.

2.1.1.3 Krivulja življenjskega cikla sprejema tehnologije

Rogers (1962) je v iskanju odgovora na to, kako trg sprejema visoko tehnološke produkte, razvil krivuljo življenjskega cikla sprejema tehnologije, ki jo prikazuje Slika 11). Ta ideja pa je postala popularna predvsem s knjigo *Crossing the Chasm* (Moore, 1991), v kateri je definiriral pet glavnih vodil:

- Tehnologija je sprejeta v fazah s strani različnih skupin strank: tehnološki navdušenci, vizionarji, pragmatiki, konservativci in skeptiki.
- Tehnološki navdušenci in vizionarji so zgodnje stranke, pragmatiki in konservativci pa predstavljajo masovni trg (angl. *mainstream market*).
- Trg lahko dobro predstavimo z obliko zvona. Zgodnjih strank je malo, bolj ko se pomikamo proti masovnemu trgu, pa število strank raste.
- Med vsakima skupinama strank je ti. vrzel (angl. *chasm*). Največja vrzel se pojavi ravno na prehodu iz zgodnjih strank na masovni trg ter je posledica razlik v potrebah in nakupnih navadah različnih skupin strank.
- Največji problem pri preskakovanju teh vrzeli je v tem, da za osvojitve masovnega trga težko uporabljamo pristope, ki so delovali pri zgodnjih strankah, saj pragmatiki in konservativci na te zgodnje uporabnike ne gledajo kot na kredibilen vir informacij. Zato so za osvojitve tega trga potrebni popolnoma novi prodajni in marketinški pristopi.

Slika 11: Krivulja življenjskega cikla sprejema tehnologije



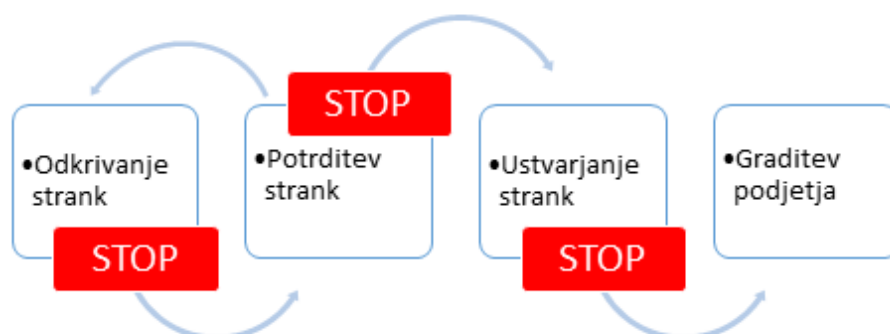
Vir: S. Blank, *The Four Steps to the Epiphany*, 2013, str. 11.

Krivulja življenjskega cikla sprejema tehnologije ima pomembne implikacije za rast podjetja, podjetnike v prvih fazah postavljanja zagonskega podjetja pa lahko hitro zavede, saj se fokusirajo na ciljni masovni trg, medtem pa pozabijo na to, da bodo nov izdelek najprej kupovali tehnološki navdušenci in vizionarji. Blank (2013) pravi, da podjetje lahko šele, ko razume te prve kupce in njihovo vlogo v prodajnem procesu, začne prodajati tudi na masovnem trgu. Hkrati koncept krivulje življenjskega cikla sprejema tehnologije in knjige, ki so bile napisane o tem, govorijo predvsem o pomenu izvedbe (angl. *execution*), kar je za podjetje, ki se še ni naučilo, katere aktivnosti in kako jih mora sploh izvajati, lahko pogubno.

2.1.1.4 Model razvoja strank

Kot odgovor na pomanjkljivosti modela razvoja produkta je Blank (2013) razvil model razvoja strank, ki ga predstavlja Slika 12. Model ni mišljen kot zamenjava modela razvoja produkta, temveč kot njegova dopolnitev. Vsaka od štirih faz ima točno določene cilje, ki jih moramo doseči, preden se premaknemo na naslednjo fazo.

Slika 12: Model razvoja strank



Vir: S. Blank, *The Four Steps to the Epiphany*, 2013, str. 16.

Prva faza je namenjena razumevanju problemov in potreb strank, druga izgradnji prodajnega modela, ki ga lahko repliciramo, tretja na ustvarjanje in pospeševanje povpraševanja po našem izdelku, zadnja pa tranziciji podjetja iz faze, kjer je glavni fokus na učenju v fazo, kjer glavni fokus postaneta izvedba (angl. execution) in hitra rast (Blank, 2013). Model razvoja strank je, za razliko od številnih ostalih modelov, iterativen, kar pomeni, da vnaprej predvideva in spodbuja poraze ter vračanje nazaj. Prepoznava, da še tako dober načrt ne preživi stika z realnostjo. Cilj modela je, da podjetje spodbuja k čim manjši porabi sredstev v procesu učenja, kar je pri zagonskih podjetjih, ki imajo navadno izjemno omejena finančna sredstva, ključno za uspeh.

Glavni cilj faze odkrivanja strank je ugotoviti, ali obstajajo stranke oz. dovolj velik trg za našo vizijo izdelka ali storitve. Aktivnosti v tej fazi vključujejo predvsem veliko pogovorov, fokusnih skupin in raziskovanja na terenu. Faza je zaključena, ko je podjetnikom jasno, kdo so njihovi kupci in uporabniki, kakšne probleme imajo in kako njihov izdelek rešuje te probleme.

V fazi potrditve strank mora podjetje zgraditi ponovljiv prodajni model, kar pomeni, da mora izdelek že prodati prvim strankam in tako potrditi, da za njihovo rešitev obstajajo realne stranke, ki so pripravljene zanj plačati. S tem podjetje dejansko potrdi svoj poslovni model in je pripravljeno na rast. Če tega ne dosežemo, se je potrebno vrniti nazaj na prvo fazo ter bolje spoznati probleme naših strank in jih rešiti s takim izdelkom, ki so ga stranke pripravljene nato kupiti.

Ko podjetje uspe pridobiti prve stranke, ki so za izdelek pripravljene plačati, je čas za fazo ustvarjanja strank. Blank (2013) pravi, da je v tej fazi cilj predvsem, da podjetje oblikuje orodja in postopke za ustvarjanje povpraševanja in pridobivanja strank v njihove prodajne kanale z namenom večanja prodaje. Če podjetje začne vlagati večje vsote denarja v marketing in pridobivanje kupcev šele po potrditvi, da kupci za njegov izdelek obstajajo, lahko na začetku, v najbolj občutljivih časih, doseže zelo nizko porabo denarja (angl. *burn-rate*), kar občutno dvigne možnost za njegov uspeh.

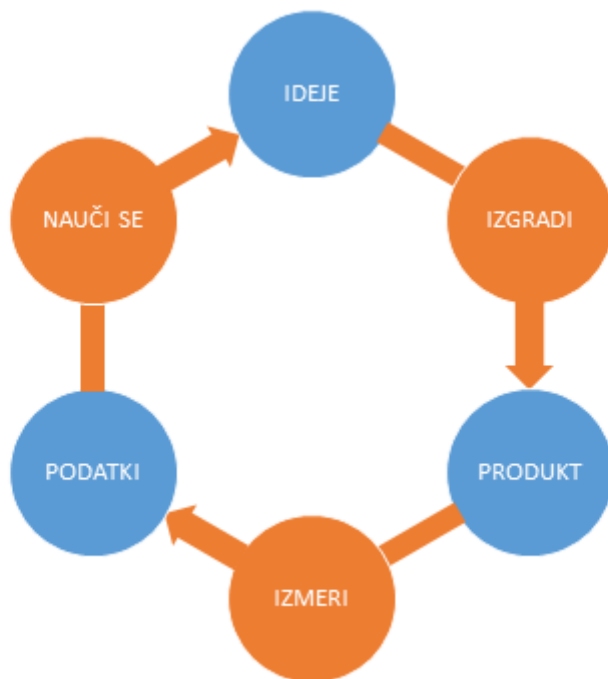
Podjetje v tej fazi potrdi, da ima ponovljiv in dobičkonosen poslovni model. Takrat nastopi čas, da se fokus iz učenja spremeni v rast in izvedbo. Podjetje postavi organizacijsko strukturo in zaposli ljudi, ki mu omogočajo čim hitreje rasti.

Uspešna zagonska podjetja model razvoja strank uporabljajo vzporedno z modelom razvoja produkta, pri čemer s pomočjo prvega spoznavajo stranke in njihove probleme, s pomočjo drugega pa oblikujejo učinkovit produkt, ki bo strankam te probleme lahko rešil. Pri tem je ključni kazalnik uspeha hitrost, s katero se podjetje premika med posameznimi fazami modela. Pri tem velja poudariti, da premiki niso vedno samo z leve proti desni, saj podjetje lahko tudi zgreši in se mora vrniti eno fazo nazaj ter ponovno oz. bolje spoznati probleme strank, ki jih rešuje, ali pa ponovno oceniti, kdo sploh so njegove stranke.

2.1.2 Izgradi–izmeri–nauči se

Da podjetje lahko kar se da hitro prehaja med različnimi fazami, Ries (2011) predlaga uporabo povratne zanke Izgradi–izmeri–nauči se, ki jo prikazuje Slika 13.

Slika 13: Povratna zanka Izgradi–izmeri–nauči se



Vir: E. Ries, *The Lean Startup*, 2011, str. 75.

Povratna zanka temelji na predpostavki, da so produkti zagonskega podjetja v osnovi le eksperimenti, katerih namen je učenje o tem, kako zgraditi ponovljiv in dobičkonosen poslovni model (Ries, 2011). Cilj povratne zanke je, da se zagonsko podjetje skozenjo pomika čim hitreje. Podobno kot pri znanstvenem raziskovanju se postopek začne z definiranjem, katere hipoteze želi podjetje preveriti. Naslednji korak je izdelava eksperimenta oz. izdelka, ki podjetju omogoča merjenje odziva in mnenj strank. Ries (2011) temu izdelku reče najosnovnejši sprejemljivi produkt (angl. *minimum viable product* oz. MVP), pri čemer MVP definira kot verzijo produkta, ki omogoča izvedbo polnega cikla povratne zanke, pri čemer pa porabimo kar se da malo truda, časa in sredstev. Ta produkt podjetje nato pokaže oz. celo poskuša prodati strankam ter pri tem spremlja in meri odzive.

Nekaj več pozornosti želiva nameniti drugemu delu te zanke - merjenju, saj ta organizacijam navadno povzroča največ preglavic.

Croll in Yoskovitz (2013) pravita, da sprejemanje odločitev na podlagi podatkov namesto na podlagi instinkta ali občutka, pripelje do boljših odločitev in izboljša učinkovitost celotne organizacije. Za ustvarjanje organizacije, ki temelji na podatkih, imata 7 priporočil:

- **Začni z majhnim, izberi eno stvar in pokaži vrednost.** V organizacijah se namreč z velikimi težavami zelo verjetno že ukvarja večje število ljudi, kar občutno oteži uvajanje sprememb, saj se moramo ukvarjati s prepričevanjem in “notranjo politiko”. Veliko lažje se je lotiti manjše težave in pokazati konkretne rezultate, nato pa ta pristop širiti tudi na druge oddelke znotraj organizacije.
- **Prepričaj se, da so cilji dobro razumljeni.** Vsaka sprememba mora imeti jasen cilj, ki ga morajo vsi deležniki dobro razumeti.
- **Pridobi podporo vodstva.** Za uspeh uvedbe spremembe na ravni celotne organizacije je ključnega pomena, da pridobimo podporo vodstva, ki igra spodbujevalno vlogo navzgor in navzdol po organizacijski shemi.
- **Stvari naredi enostavno razumljive.** Dobre metrike so enostavne za razumeti. Če ljudi preobremenimo s preveč kompliciranimi metrikami in številkami, izgubijo sposobnost fokusa na tisto, kar je pomembno, ter sprejemajo odločitve, ki niso nujno najboljše za doseganje cilja.
- **Zagotovi transparentnost.** Če za odločanje uporabljamo podatke, moramo z vsemi deležniki deliti tudi metodologije, ki jih uporabljamo za njihovo zbiranje in analizo. Le tako lahko najdemo ponovljive strategije analiziranja našega napredka.
- **Ne ignoriraj svojega instinkta.** Potrebno je najti smiselno ravnotežje med zanašanjem na naše občutke / instinkt ter zanašanjem le na podatke. Podatke uporabimo za to, da si dokažemo, ali je bil naš občutek pravilen ali ne. Ključno pa je, da se ne zanašamo izključno na podatke, saj v tem primeru močno trpita kreativnost in vizija. Pri tem lahko uporabljamo različna orodja, kot je na primer vitko platno (angl. lean canvas), prikazano na Slika 14: Vitko platno, ki omogoči enostaven pogled in razumevanje analitike za vse udeležene.

Slika 14: Vitko platno

Problem	Rešitev	Ponujena vrednost	Nepoštena prednost	Segmentacija uporabnikov
	Ključne metrike		Distribucijski kanali	
Struktura stroškov			Viri prihodkov	

Vir: A. Maurya, *Delaj vitko*, 2014, str. 5.

- **Postavljaljaj dobra vprašanja.** Danes imamo na voljo neskončno veliko orodij za spremljanje aktivnosti strank oz. uporabnikov, s katerimi lahko dobimo do zdaj nedosegljiv vpogled v naše uporabnike in njihove želje, če si le znamo postaviti dobra vprašanja, na katera želimo odgovoriti.

Pri tem je ključnega pomena, da se ne zanašamo le na svoj instinkt, temveč na oprijemljive in merljive kazalce oz. metrike. Ključen nasvet avtorjev (Croll & Yoskovitz, 2013) za identifikacijo dobre metrike je, da “dobra metrika spremeni obnašanje organizacije.” Pri tem moramo biti pozorni na 5 parov različnih metrik:

- **Kvalitativne in kvantitativne metrike.** Kvalitativne metrike so nestrukturirane in jih je težje analizirati, prinašajo pa boljše vpogled, medtem ko so kvantitativne metrike bolj primerne za analizo, saj temeljijo na številkah in statistiki.
- **Nepomembne (angl. *vanity*) in akcijske (angl. *actionable*) metrike.** Nepomembne metrike povzročijo, da se dobro počutimo, a ne vplivajo na naše obnašanje, medtem ko akcijske metrike spremenijo obnašanje s tem, da nam pomagajo izbrati pravo pot.
- **Raziskovalne in poročevalne metrike.** Raziskovalne metrike so špekulativne in namenjene širjenju znanja, poročevalne metrike pa nam omogočajo sledenje dnevnim aktivnostim.
- **Napovedovalne (angl. *leading*) in zaostale (angl. *lagging*) metrike.** Napovedovalne metrike nam omogočajo predvidevanje prihodnosti, zaostale metrike pa razlagajo preteklost.
- **Povezane (angl. *correlated*) in vzročne (angl. *causal*) metrike.** Povezane metrike se spreminjajo skupaj, če pa ena metrika vpliva na spremembe druge, sta ti dve v vzročnem razmerju.

Ob tem avtorja poudarjata pomen ene metrike, ki šteje (angl. *One Metric That Matters*). Ta metrika se lahko v različnih obdobjih spreminja, ključno pa je, da vedno odgovarja na najpomembnejše vprašanje, s katerim se organizacija trenutno ukvarja. Hkrati nas ena metrika prisili v to, da si postavimo zelo jasne cilje, saj želimo spremljati svojo uspešnost. Posledica tega je, da je celotna ekipa enostavno fokusirana na isto stvar. Z rednim spremljanjem ene metrike, ki šteje pri ljudeh, spodbujamo tudi eksperimentiranje, saj zelo hitro dobijo povratne informacije na njihove aktivnosti, kar pomeni, da lahko te aktivnosti prilagajajo tako, da čim bolj delajo tiste, ki prinašajo najboljše rezultate.

Namen merjenja in spremljanja odzivov strank v vsaki fazi povratne zanke izgradi–izmeri–nauči se je, da nam omogoča sprejemanje kakovostnih odločitev o tem, ali pristop spremenimo oz. pivotiramo, ali nadaljujemo z izdelkom in pristopom, ki smo ga zastavili na začetku. Hitrejši kot so cikli te povratne zanke, manj časa, sredstev in energije podjetje porabi za učenje in iskanje pravega izdelka oz. pristopa do strank.

2.2 Metoda vitkega managementa sprememb

Čeprav na splošno znanstvene literature na temo vitkih pristopov oz. vitkega podjetništva ni veliko, pa se začenjajo pojavljati zanimivi poskusi uporabe vitkega razmišljanja na različnih področjih, od zdravstva, gradbeništva in celo managementa sprememb (angl. *lean change*).

Eden teh poskusov je uporaba vitkih pristopov tudi v managementu sprememb, ki ga preučujeva v tem magistrskem delu. Anderson (2014, str. 7) pravi, da večina tradicionalnih organizacij spremembe uvaja s pomočjo pristopa "Veliki pok" (angl. *Big Bang*), kar pomeni, da navadno najamejo zunanje strokovnjake, ki v organizacijo pripeljejo že vnaprej oblikovano spremembo in pristop k njenemu uvajanju, ki ga le v nekaj osnovnih točkah prilagodijo organizaciji. To navadno pripelje do začetnega občutnega padca produktivnosti in rezultatov organizacije ter se še čez nekaj časa pokaže v izboljšanih rezultatih in še to le, če organizacija dovolj dolgo vztraja z novim načinom dela. Skozi svojo prakso avtor ugotavlja, da ta pristop ni pošten do ljudi, ki jih želimo spremeniti, kar se pogosto kaže v izjemno močnem odporu do kakršnih koli sprememb.

V svojem pristopu vitkega managementa sprememb (angl. *lean change management*) avtor izhaja iz osmih korakov uvajanja sprememb (Kotter & Cohen, 2002), a pri tem izpostavlja nekaj problemov, ki jih ta tradicionalni in preizkušeni pristop ne rešuje:

- izvajalci sprememb (angl. *change agents*), ki sledijo Kotterjevemu modelu, navadno delajo po togem načrtu, ki je pripravljen vnaprej,
- sprememba navadno prehaja od zgoraj navzdol, pri čemer zaposleni na nižjih ravneh nimajo vpliva na samo spremembo oz. njeno uvedbo,
- spremembo pogosto uvajajo zunanji strokovnjaki in svetovalci,
- povratne informacije pogosto niso zaželenje ali sprejete, kar močno omejuje učenje.

Zaradi teh težav Anderson (2014) predlaga, da se uvajanja spremembe lotimo na enak način, kot se je lotevajo zagoniska podjetja. Ena od prvih stvari, ki izhaja iz koncepta vitkih zagonških podjetij je vitko platno (angl. *lean canvas*), ki ga prikazuje Slika 15 in ki ga lahko priredimo tudi za management sprememb ter tako omogoča jasno, pregledno in celostno spremljanje spremembe, ki jo uvajamo. Osterwalder in Pigneur (2010) pravita, da je za primarno izhodišče za kakršno koli debato oz. načrtovanje nujno prav skupno razumevanje kompliciranih konceptov, pri čemer lahko dobro premišljeno in vizualno platno zelo pomaga.

Slika 15: Platno za uvajanje vitkih sprememb

Nujnost	Cilji	Vizija	Komunikacija	Deležniki spremembe
	Kazalniki uspeha		Aktivnosti	
Zaveze			Koristi	

Vir: J. Anderson, *The Lean Change Method*, 2014, str. 13.

Platno je sestavljeno iz devetih polj, ki predstavljajo ključna področja načrta spremembe (Anderson, 2014):

- Vsaka sprememba mora izhajati iz problema, ki ga rešuje. Ta problem mora biti dovolj velik, da deležniki čutijo **nujnost** spremembe.
- Sprememba vedno zadeva enega ali več **deležnikov**, ki so povezani s problemom in čutijo nujnost spremembe.
- Ko se deležniki strinjajo o tem, da je sprememba potrebna, se lahko oblikuje **vizija** spremembe, ki nato služi kot kompas pri uvajanju spremembe.
- S pomočjo vizije nato oblikujemo konkretnije **cilje**, ki opisujejo predlagane metode, obnašanje in ostale elemente, ki jih želimo doseči s spremembo.
- Za doseganje ciljev moramo izvajati določene **aktivnosti**.
- Za tekoče izvajanje teh aktivnosti je potrebno, da deležniki oblikujejo **zaveze**, ki se jih bodo držali tekom uvajanja spremembe.
- Če se bodo deležniki držali zavez in izvajali aktivnosti, bodo dosegli določene **koristi** v obliki večje storilnosti, bolj zadovoljnih strank, boljšega delovnega okolja, ipd.
- Da zagotovimo napredek in damo deležnikom kakovostne povratne informacije, je potrebno določiti in spremljati merljive **kazalnike uspeha**.
- Poleg tega je za uspešno spremembo ključnega pomena tudi kakovostna in redna **komunikacija** med vsemi deležniki.

Platno se lahko uporablja za predstavitev oz. spremljanje celotne spremembe, ali pa le manjše spremembe, oz. tako imenovane najmanjše potrebne spremembe (angl. *Minimum Viable Change*, oz. MVC). Koncept najmanjše potrebne spremembe izhaja neposredno iz konceptov vitkega zagonskega podjetja, kjer je podrobno definiran najosnovnejši sprejemljivi produkt (angl. *Minimum Viable Product*, oz. MVP). Maurya (2014) ga definira kot najmanjši skupek zahtevanih lastnosti, ki jih stranka potrebuje, da bo produkt kupila in uporabljala ter od njega dobila koristi, ki jih pričakuje. Enak koncept lahko uporabimo tudi pri managementu sprememb, kjer je MVC najmanjša sprememba, s pomočjo katere lahko ugotovimo uresničljivost oz. potencial celotne načrtovane spremembe. Prednost izvajanja majhnih, inkrementalnih sprememb, je predvsem v enostavnosti izvedbe, nižjih stroških ter manjšemu uporabi zaposlenih, saj spremembe ne vidijo kot revolucijo, temveč le kot manjše dopolnilo ali celo izboljšavo.

Anderson (2014) uvaja življenjski cikel validiranja sprememb, ki omogoča upravljalcem sprememb kar se da hitro potrjevanje negotovih predpostavk in validiranje najmanjših potrebnih sprememb (MVC). Zaporedje korakov te zanke prikazuje Slika 16.

Slika 16: Življenjski cikel validiranja sprememb



Vir: J. Anderson, The Lean Change Method, 2014, str. 14.

Tovrsten način dela omogoča hitro sledenje 5 principom vitkega razmišljanja, ki sta jih definirala Womack in Jones (1996) in sva jih opisala že v 2. poglavju. Cilj tega procesa je čim hitrejša in čimbolj učinkovito prilagajanje potrebam deležnikov in spreminjajočemu se okolju s ciljem uspešne uvedbe spremembe.

Vsi deležniki spremembe se najprej dogovorijo o nujnosti in vzrokih, zakaj je sprememba potrebna. V tej fazi se govori s čim več različnimi deležniki s ciljem, da se najdejo tisti, ki bi spremembo vodili. Nato se z vsemi deležniki dogovori, kakšna bo najmanjša potrebna sprememba (MVC), ki jo želimo preizkusiti, pri čemer je izrednega pomena, da se rešitev oblikuje v sodelovanju s tistimi, ki spremembo uvajajo in tistimi, ki bodo spremembe deležni. Naslednji korak je spremljanje, ali predlagana sprememba dejansko povzroči želeno spremembo obnašanja (izboljšanje znanja, metod, spretnosti, itd.). Na koncu se validira še, ali so spremembe v obnašanju dejansko prinesle želene rezultate (Anderson, 2014).

Tako kot je temelj koncepta vitkega zagonskega podjetja povratna zanka izgradi–izmeri–nauči se, je tudi temelj vitkega managementa sprememb povratna zanka, ki pa je nekoliko prilagojena kontekstu in se lepo povezuje z zgornjimi koraki življenjskega cikla validiranja sprememb. Vsak

MVC ima svoj življenjski cikel in je hkrati eksperiment, ki temelji na določeni hipotezi, ki jo želimo preizkusiti. Tako vsak MVC najprej pripravimo, ga predstavimo tistim, ki se jih sprememba tiče, ter se nato iz tega naučimo in z novim znanjem naslednji cikel izpeljemo še bolje. Cilj je, da te majhne spremembe oz. eksperimente izvajamo čim hitreje, saj to občutno dvigne verjetnost uspeha celotne spremembe, hkrati pa zagotavlja stalne majhne zmage, kar je ena od ključnih idej Kotterjevih 8 korakov.

Vsako spremembo moramo spremljati, meriti in ocenjevati z dveh vidikov. Prvi vidik je, kako bo sprememba sprejeta in izvajana s strani zaposlenih, drugi pa, kakšni so rezultati spremembe. Če poenostavimo, prvi vidik se ukvarja s tem, ali spremembo uvajamo na pravi način, drugi vidik pa s tem, ali sploh uvajamo pravo spremembo. Pogosto se namreč zgodi, da je predlagana sprememba sprejeta in izvajana, na koncu pa se izkaže, da je bila sprememba že v sami osnovi zgrešena in zato ni prinesla želenih rezultatov.

Čeprav je metoda vitkega managementa sprememb v osnovi namenjena uvajanju vitkega načina razmišljanja v organizacijo, pa jo lahko v celoti ali le njene določene elemente uporabimo tudi pri uvajanju katere koli druge spremembe. V najinem magistrskem delu bova teorijo uporabila predvsem za podajanje predlogov za izboljšave obstoječega procesa uvajanja sprememb v šolstvu, saj sva mnenja, da lahko z bolj vitkim načinom razmišljanja šole uvajajo spremembe hitreje, ceneje in bolj kakovostno.

3 METODOLOGIJA

3.1 Izbira raziskovalne metode

Pri preučevanju družboslovnih tem Saunders, Lewis & Thornhill (2009) definirajo več različnih raziskovalnih strategij:

- eksperiment,
- anketo,
- študijo primera,
- raziskavo z udeležbo (angl. *action research*),
- utemeljeno teorijo (angl. *grounded theory*),
- etnografijo in
- analizo arhivov.

Nobena od teh strategij ni univerzalno boljša ali slabša od druge, izbira prave je odvisna predvsem od raziskovalnih vprašanj in ciljev, obsega obstoječega znanja o preučevani temi ter časa in sredstev, ki jih imamo na voljo, pri tem pa se lahko različne strategije tudi dopolnjujejo oz. uporabljajo skupaj (Saunders et al, 2009).

Najina raziskovalna vprašanja so naslednja:

1. Kako šole, vede ali nevede, že uporabljajo elemente vitkih pristopov pri uvajanju sprememb?
2. Katere elemente uvajanja sprememb šole ocenjujejo kot najbolj uporabne in uspešne?
3. Katere elemente uvajanja sprememb šole ocenjujejo kot neuspešne in potrebne izboljšave?
4. Kako bi šole lahko spremembe uvajale še bolj uspešno z uporabo elementov vitkih pristopov?

Glede na najina raziskovalna vprašanja sva eksperiment izločila, ker nimava nadzora nad dogodki oz. bi tovrstna metoda zahtevala dejansko kontrolirano uvedbo spremembe v organizacijo, ki pa je draga, dolgotrajna in ima zelo široke posledice. Etnografije se nisva poslužila, saj bi morala biti prisotna oziroma bi morala podrobno spremljati celoten postopek uvedbe spremembe, ki pa je že zaključena, za raziskavo z udeležbo pa bi morala biti sestavni del skupine, ki je spremembe uvajala. Utemeljena teorija ni ustrezna, saj ne postavlja nove teorije, ampak raziskujeva uporabo obstoječih teorij.

Ankete nisva uporabila, ker se šole pogosto ne zavedajo, da izvajajo določene vitke pristope in bi na neposredna vprašanja lahko odgovorili nepopolno. Skozi prve pogovore z učitelji sva ugotovila, da do podrobnejših ugotovitev lahko prideva šele na podlagi številnih podvprašanj in spodbujanja, saj se učitelji pri odgovarjanju primarno osredotočajo na same pedagoške in kognitivne aplikacije spremembe, ne pa na sam proces uvajanja spremembe. K temu jih je treba spodbuditi z dobro premišljenimi podvprašanji. Podobno je metoda analize arhiva nezadostna, saj razpoložljivi dokumenti ne omogočajo dovolj podrobnega vpogleda v potek uvedbe sprememb.

Eden od ciljev tega magistrskega dela je tudi prispevati k boljšemu uvajanju sprememb v slovenskem šolstvu. To pa zahteva zelo dobro razumevanje konteksta, trenutnega stanja ter prikritih konceptov oz. načinov razmišljanja, ki vplivajo na odločitve in posledično načine uvajanja sprememb. Za podrobno razumevanje primera oziroma še neznanega pojava pa je veliko bolj primerna študija primera, ki nam omogoča, da s pomočjo bogatosti zbranih podatkov sami pridemo do zaključkov o uporabnosti rezultatov raziskave v preučevanem kontekstu (Alloway, 1977).

3.1.1 Definicija študije primera

Yin (1987) študijo primera definira kot empirično povpraševanje, ki raziskuje tekoče pojave znotraj svojega resničnega konteksta še posebej, ko meje med pojavom in kontekstom niso jasno očitne in v kateri se uporablja več virov dokazov. Ti viri običajno vključujejo pregled arhivskih dokumentov, intervjuje, ankete ali opazovanja (Eisenhardt, 1989). Študija primera tako ni le vrsta zbiranja podatkov, temveč celotna strategija oz. metoda raziskovanja, kot navajajo tudi Saunders et al. (2009).

Študijo primera uporabljamo predvsem, ko potrebujemo poglobljeno analizo opazovanega pojava v določenem kontekstu. Raziskovalci študijo primera stereotipno obravnavajo kot manjvredno, a kljub temu postaja vse pogostejša in priljubljena izbira med raziskovalci tudi na

področju managementa (Patton & Appelbaum, 2003), zelo pogosto pa se uporablja predvsem na področju psihologije, sociologije, političnih znanosti, socialnega dela (Gilgun, 1994) in poslovanja (Ghauri & Gronhaug, 2005).

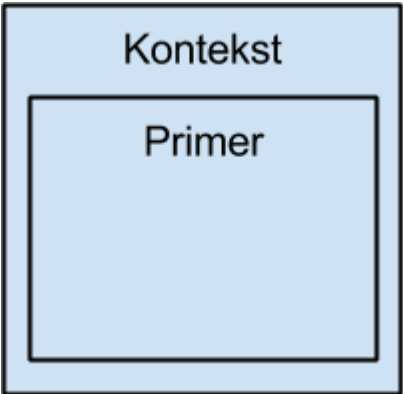
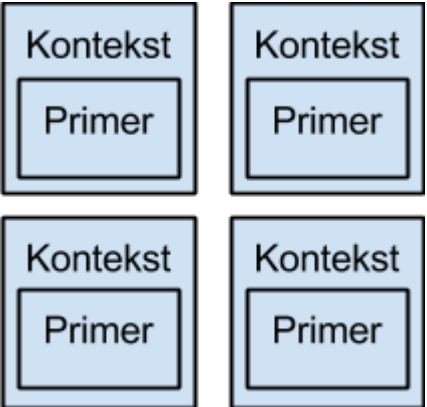
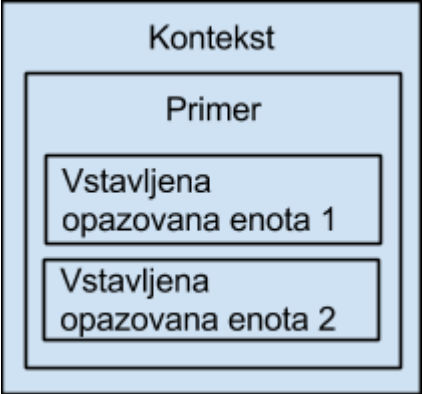
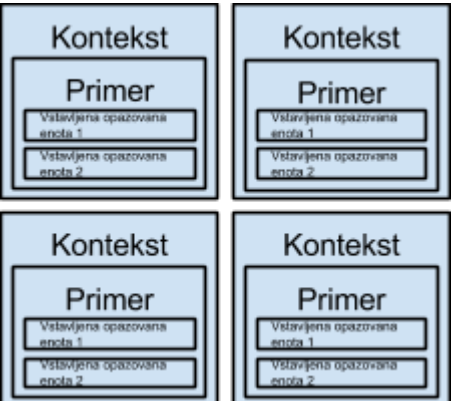
Zaradi pomanjkanja rutinskih postopkov je študija primera ena od najtežjih vrst raziskovanja. Yin (2003) zato priporoča temeljito pripravo na izvajanje raziskave. Pripraviti je potrebno tako protokol zbiranja in analiziranja podatkov, kot tudi same raziskovalce ter njihovo znanje in kompetence. Med najpomembnejše kompetence raziskovalca, ki izvaja študijo primera, tako štejemo: postavljanje dobrih vprašanj (in interpretacija odgovorov), poslušanje, prilagodljivost in fleksibilnost, fokus na temo preučevanja ter neobremenjenost s predhodnimi zaključki (sprejemati je potrebno tudi nasprotujoče si dokaze). V najinem primeru sva se tako pred samim terenskim delom podrobneje seznanila z dobrimi praksami zbiranja in analiziranja podatkov.

3.1.2 Vrste študije primera

Poznamo več vrst študije primerov. Različni avtorji delijo študije primerov po različnih ključih. Stake (2005) jih tako deli na instrumentalne (angl. *instrumental*), zbirne (angl. *collective*) in bistvene (angl. *intrinsic*). Instrumentalne študije primerov preučujejo manjšo skupino opazovancev v iskanju določenega skupnega vzorca, v zbirnih študijah primerov zbiramo podatke iz različnih virov, bistvene študije primerov pa preučujejo posamezen primer ter vzroke zanj. Scapens (1990) loči študije primerov še na opisne, ilustrativne, eksperimentalne, raziskovalne in razlagalne.

Študije primerov lahko delimo tudi glede na število preučevanih primerov. V tem primeru poznamo študije enega primera (angl. *single case study*) ter študije več primerov (angl. *multiple case study*). Poleg števila primerov se lahko osredotočimo tudi na število opazovanih enot, pri čemer lahko študije primerov razdelimo na holistične (angl. *holistic*), pri katerih preučujemo eno enoto, ter vstavljene (angl. *embedded*), kjer preučujemo več enot (Yin, 2003). Ta razdelitev prikazuje Tabela 6.

Tabela 6: Osnovne vrste študij primerov

	Študija enega primera	Študija več primerov
Holistična (ena opazovana enota)		
Vstavljena (več opazovanih enot)		

Vir: COSMOS Corporation v R. K. Yin, *Case study research: Design and methods*, 2003, str. 40.

V splošnem glede na namen raziskovanja ločimo tri pristope, in sicer raziskovalnega, pojasnjevalnega in opisnega (Saunders et al., 2009). Na enak način Yin (2003) loči med raziskovalnimi, pojasnjevalnimi in opisnimi študijami primera. Raziskovalne študije primera so primerne, ko želimo razjasniti in poglobiti naše razumevanje preučevanega pojava. Pogosto so fleksibilne in se prilagajajo glede na ugotovitve in nove informacije (Saunders et al, 2009) Pojasnjevalne študije primerov so namenjene predvsem testiranju in tvorjenju teorije, opisne pa podrobneje opisujejo ozadje in odnose med spremenljivkami ter zbrane podatke v študiji primera.

V najinem magistrskem delu bova uporabila raziskovalno vstavljeno študijo enega primera. Preučujeva namreč eno konkretno spremembo - Posodobitev gimnazijskih programov 2008–2014, ki se je izvajalo pod okriljem Konzorcija strokovnih gimnazij med letoma 2008 in 2014. Za raziskovalno študijo primera gre, ker je najin osnovni cilj predvsem raziskati, ali in v kolikšni meri so v uvajanju sprememb v šolstvu uporabljeni vitki pristopi. Gre za relativno nov in še ne raziskan pristop k problematiki, tako da bo študija lahko služila tudi kot temelj za nadaljnje raziskovanje.

Yin (2003) sicer vedno, ko je to mogoče, priporoča uporabo študije več primerov, a pri tem izpostavi, da je študija enega primera v določenih situacijah bolj smiselna. Te situacije so, če študija primera predstavlja:

- kritični test obstoječe teorije,
- redke ali edinstvene okoliščine,
- reprezentativne oz. tipične primere,
- ali ko primer služi v razodevajoče namene
- ali vzdolžne namene.

V najinem primeru posodobitve gimnazijskih programov gre za tipično metodo uvajanja spremembe v šolstvo, zato sva izbrala študijo enega primera. Za tipično metodo gre, ker je postopek vpeljave spremembe po najinih informacijah iz prvotnih pogovorov s šolami v veliki meri enak kot pri ostalih spremembah, ki se jih lotevajo šole. Prav tako bi bila študija več primerov veliko dolgotrajnejša in organizacijsko zahtevna ter bi kot taka presegala okvire magistrskega dela.

Da bi se izognila preveliki abstraktnosti študije primera, ki se pogosto pojavi pri holističnih študijah enega primera (Yin, 2003), sva se odločila za vstavljeno študijo enega primera, kar pomeni, da preučujeva več različnih enot znotraj enega samega primera. Glavne enote opazovanja so tako posamezne šole, ki so sodelovale v projektu prenove gimnazijskih programov, poleg tega pa preučujeva tudi sam Konzorcij strokovnih gimnazij kot nekakšno krovno organizacijo.

3.1.3 Slabosti študije primera

Študije primerov so redno predmet kritike znanstvenikov in raziskovalcev, zato naj bi šlo za manj zaželeno raziskovalno metodo, kot so na primer ankete ali eksperimenti. Yin (2003) opisuje tri glavne argumente:

- **Pomanjkanje strogosti.** Raziskovalci, ki se poslužujejo študij primerov, so pogosto površni, se ne držijo protokola raziskave, ali pa dopustijo, da njihovi pogledi in prepričanja vplivajo na potek ali zaključke raziskave. To je predvsem posledica tega, da so ostale vrste raziskovanja precej bolje definirane v literaturi, zato lahko raziskovalci bolj dosledno sledijo predpisanim postopkom. Pogosto se zgodi tudi, da kritiki zamenjajo raziskovalne študije primera s poučevalnimi. Pri slednjih je prilagajanje ugotovitev same študije primera redna praksa, saj je namen take študije predvsem poudarjanje določenega bistva. Pri raziskovalnih študijah primera je tovrstno početje strogo prepovedano.
- **Šibka osnova za znanstveno posploševanje.** Kritiki pogosto ciljajo na veliko premajhen vzorec preučevanja, ki ne omogoča posploševanja na populacijo. Yin (2003) poudarja, da enako lahko trdimo tudi za eksperiment. Tako kot pri eksperimentu šele več izvedenih študij primerov v različnih okoliščinah pripelje do možnosti posploševanja. Namen študije primera

je razširitev in posplošitev teorije (analitična posplošitev), ne pa štetje frekvenc (statistična posplošitev).

- **Predolgo trajanje in predstavitev s pomočjo dolgih, neberljivih poročil.** Yin (2003) trdi, da je ta očitek posledica omejevanja na le določene vrste študije primera, predvsem etnografske in opazovalne študije. Medtem ko ti dve vrsti res trajata nekoliko dlje, pa je možno študijo primera izvesti tudi v veliko krajšem času in z dobrim načrtovanjem vnaprej tudi s precej krajšimi in bolj berljivimi poročili.

3.1.4 Zagotavljanje kakovosti študije primera

Zaradi zgoraj naštetih kritik študij primerov je izredno pomembno, da pri zasnovi študije primera veliko pozornosti namenjamo ravno zagotavljanju kakovosti študije. Merriam (2002) pod pojmom kakovostna raziskava razume, da je bila izvedena natančno, sistematično in etično, kar pomeni, da je ugotovitvam mogoče zaupati.

Yin (2003) definira štiri teste, ki zagotavljajo kakovost empiričnih raziskav: veljavnost konstrukta, notranja veljavnost, zunanja veljavnost in zanesljivost. Test veljavnosti konstrukta je še posebej pogost problem pri študijah primerov, saj se pogosto dogaja, da raziskovalci ne razvijejo zadostnih objektivnih mer in pri zbiranju podatkov uporabljajo subjektivna mnenja in predvidevanja. Yin (2003) trdi, da mora raziskovalec zato, da zadosti testu veljavnosti konstrukta,:

- izbrati točno določene spremembe, ki jih preučuje, in jih povezati z izhodiščnimi cilji raziskave in
- prikazati, da uporabljene mere teh sprememb v resnici odražajo izbrane spremembe.

Pri tem lahko raziskovalec uporabi tri taktike (Yin, 2003): več virov podatkov, verigo dokazov in pregled osnutka poročila študije primera s strani ključnih informatorjev.

V najinem magistrskem delu za zagotavljanje veljavnost konstrukta uporabljava dva vira podatkov: intervjuje z vodji šolskih razvojnih timov in analizo poročil ter posodobitvenih načrtov, ki so jih šole oddajale vsako leto.

Notranjo veljavnost lahko opišemo kot vprašanje, ali raziskovalec dejansko preučuje to, kar je želel preučevati. Še posebej problematična je pri pojasnjevalnih študijah primerov, pri katerih želimo ugotoviti, ali je nek dogodek x povzročil dogodek y. Taktike, ki jih lahko uporabimo za zagotavljanje notranje veljavnosti, so: ujemanje vzorcev, gradnja razlag, upoštevanje alternativnih razlag in uporaba logičnih modelov (Yin, 2003). Najina študija primera ni pojasnevalna, zato notranja veljavnost ni tako problematična. Kljub temu bova pri razlagah uporabila tudi metodo upoštevanja alternativnih razlag.

Zunanja veljavnost se tiče predvsem možnosti posploševanja ugotovitev raziskave. Kritiki pogosto pravijo, da študije primerov ponujajo zelo slabo osnovo za posploševanje. Yin (2003)

jim odgovarja, da namen študij primerov ni statistično, temveč analitično posploševanje. Za zagotavljanje zunanje veljavnosti lahko pri študijah enega primera uporabimo teorijo, pri študijah več primerov pa logiko repliciranja. Sama se bova za zagotavljanje zunanje veljavnosti osredotočila predvsem na postavljanje pravih raziskovalnih vprašanj, ki zagotavljajo, da lahko ugotovitve iz preučevanja ene same spremembe v šolah posplošimo tudi na uvajanje ostalih sprememb v šolah. Hkrati s preučevanjem devetih šol zagotavlja dovolj velik in skrbno izbran vzorec, ki služi kot izhodišče za posploševanje ugotovitev tudi na ostale šole.

Zanesljivost je verjetno najbolj poznan in razširjen test za zagotavljanje kakovosti raziskav. Njegov cilj je, da se prepričamo, da bi drugi raziskovalci lahko s sledenjem vsem postopkom in tako ponovitvi celotne študije primera, prišli do enakih ugotovitev.

V najinem magistrskem delu bova zanesljivost poskušala zagotoviti predvsem z jasno zasnovo, natančnim definiranjem raziskovalnih vprašanj in protokola raziskave, ki omogoča repliciranje raziskave.

3.2 Utemeljitev izbire primera za preučevanje

Pri oblikovanju načrta študije primera je izbira primera ključnega pomena. Primere lahko izberemo tako, da poskušamo replicirati že narejene študije primera, razširiti nastajajoče teorije ali pa zapolnjevati teoretične kategorije s polarnimi primeri (Eisenhardt, 1989). Primere lahko izberemo tudi naključno, a to ni ne potrebno, ne zaželeno, saj se je ob navadno omejenem številu različnih primerov bolje osredotočiti na ekstremne situacije, pri katerih je proces, ki nas zanima, transparenten in očiten (Pettigrew, 1990). Eisenhardt (1989) tako priporoča, da primere izberemo tako, da bodo kar najbolje replicirali ali razširili nastajajočo teorijo.

Pri izbiri primera za najino magistrsko delo sva upoštevala tri osnovne kriterije:

- **Obsežnost.** Želela sva preučevati spremembo, ki je potekala na vseh oz. vsaj na večjemu številu šol. S tem sva si želela zagotoviti zadostno število različnih pogledov na opazovano spremembo.
- **Dostopnost.** Glede na omejene časovne in finančne zmožnosti, ki sva jih imela na razpolago kot študenta, sva želela preučevati spremembo, pri kateri bi imela relativno enostaven dostop do ljudi, dokumentacije in ostalih podatkov.
- **Časovna ustreznost.** Da bi dobila kar se da kakovostne in natančne informacije, sva želela preučevati spremembo, ki se je zgodila (oz. dogajala) nedavno, a se je njena uvedba že zaključila. S tem sva se želela izogniti nepopolnim informacijam.

Po prvih pogovorih z nekaterimi učitelji in ravnatelji na različnih srednjih šolah sva ugotovila, da zgornjim kriterijem popolnoma ustreza ena velika sprememba, ki se je v zadnjih letih uvajala v slovenskih srednjih strokovnih šolah.

Kot primer uvajanja sprememb v šolstvu, ki ga bova preučevala v najinem magistrskem delu, sva tako izbrala projekt posodobitve gimnazijskih programov 2008–2014 v slovenskih strokovnih gimnazijah.

3.3 Zasnova študije primera

Zaradi zahtevnosti in že prej omenjenega pomanjkanja rutinskih postopkov za izvedbo študije primera je dobra priprava in zasnova raziskave še toliko pomembnejša kot pri ostalih vrstah raziskav. Če ta faza ni dobro narejena, to lahko ogrozi celotno raziskavo, ali pa vsaj močno zmanjša njeno kakovost (Yin, 2003).

V najinem magistrskem delu se bova držala zgradbe protokola raziskave, ki ga predlaga Yin (2003), kar pomeni, da mora imeti naslednje elemente:

- pregled študije primera
- opis terenskih postopkov
- vprašanja študije primera
- vodič za poročilo študije primera

3.3.1 Pregled študije primera

Pregled študije primera vključuje osnovne informacije o raziskavi, predvsem kontekst in perspektivo. V tem delu se opišejo tudi morebitne hipoteze raziskave in širše ozadje preučevane teme z vso relevantno literaturo ter utemelji izbira subjektov in tema preučevanja (Yin, 2003). Na začetku 4. poglavja bova tako opisala preučevano spremembo Prenove gimnazijskih programov 2008–2014 s podrobnejšo predstavitvijo organizacije različnih deležnikov v spremembi ter argumentirala izbiro šol ter intervjuvancev. Raziskovalna vprašanja sva definirala že v uvodu.

3.3.2 Opis terenskih postopkov

Za razliko od eksperimentov ali anket je študija primera zelo nestrukturiran proces, v katerem ima raziskovalec zelo malo ali celo nič nadzora nad okoljem in obnašanjem preučevanih oseb. Raziskovalec se mora prilagajati urniku in razpoloženju preučevane osebe, intervju pa je veliko bolj nestrukturiran in kot tak zahteva dobro načrtovane terenske postopke, ki nam omogočajo potrebno prilagodljivost, hkrati pa še vedno zagotavljajo, da sledimo ciljem naše raziskave.

Yin (2003) priporoča uporabo treh ključnih pristopov k zbiranju podatkov: uporabo več virov podatkov, uporabo baze podatkov študije primera in zagotavljanje verige dokazov. Yin navaja šest najpogostejše uporabljenih virov podatkov, ki sva jih združila v tri skupine in jih bolj podrobno prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: Tri skupine virov podatkov ter njihove prednosti in slabosti

Vir podatkov	Prednosti	Slabosti
Dokumentacija	Stabilnost - lahko se jo pregleda večkrat Nevsiljivost - ne nastane kot rezultat študije primera Natančnost - vsebuje natančna imena in podrobnosti dogodka Obsežnost - pokriva dolgo časovno obdobje, več dogodkov v različnih okoliščinah	Dostopnost - lahko je težje dostopna ali celo namenoma nedostopna Pistranskost pri izbiranju - če zbirka dokumentacije ni popolna Pistranskost raziskovalca - poročilo vsebuje (neznano) pistranskost avtorja
Intervjuji	Ciljna naravnost - fokusirani so na temo študije primera Podroben vpogled - omogočajo dober vpogled v vzročna razmerja	Pistranskost zaradi slabo zastavljenih vprašanj Pistranskost intervjuvane osebe Nenatančnost zaradi slabega spomina Refleksivnost - intervjuvanec govori to, kar želi raziskovalec slišati
Opazovanje	Realnost - poteka v realnem času Kontekst - pokriva kontekst posameznega dogodka Vpogled v medosebno obnašanje in motive	Časovna potratnost Selektivnost - razen, če imamo zelo širok vzorec Refleksivnost - dogodek se lahko zaradi opazovalcev odvija drugače Visoki stroški - zahteva veliko časa raziskovalcev Pistranskost zaradi raziskovalčevega vpliva na dogodek

Vir: Prirejeno po R. K. Yin, *Case study research: Design and methods*, 2003, str. 86.

V najinem magistrskem delu bova kot primarni vir podatkov uporabila intervju, saj bova tako dobila podroben vpogled v preučevano tematiko. Pistranskosti in refleksivnosti se bova poskušala izogniti z vnaprej pripravljenimi in dobro premišljenimi vprašanji. Vsako vprašanje bo vsebovalo tudi nekaj vnaprej premišljenih podvprašanj, s katerimi želiva pri intervjuvancih vzbuditi različne spomine ter tako priti do vseh potrebnih podatkov. Kot sekundarni vir podatkov bova uporabila dokumentacijo, natančnejše poročila, ki so jih šole pisale konec vsakega šolskega leta trajanja projekta ter posodobitvene načrte, ki so bili napisani na začetku vsakega šolskega leta. Dostopnost dokumentacije bova zagotovila z garancijo šolam, da bodo dokumenti uporabljeni le v raziskovalne namene in jih ne bova delila z nikomer, rezultati pa bodo predstavljeni v anonimizirani obliki.

Na ta način bova zagotovila triangulacijo podatkov, Yin (2003) pa poleg te govori še o treh vrstah triangulacije: triangulacija preiskovalcev, teoretična triangulacija in metodološka triangulacija. Dejstvo, da magistrsko delo piševa v paru, se tu izkaže kot zelo koristno, saj lahko

z izmenjevanjem vlog pri intervjujih zagotoviva tudi triangulacijo preiskovalcev. V ta namen bova izmenjevala najini vlogi pri intervjujih - na polovici intervjujev bo eden od naju izpraševalec, drugi pa bo vodil zapisnik in skrbel, da sva obdelala vse teme. Pri drugi polovici intervjujev bova ti vlogi zamenjala. Tako bova poskrbela, da stil postavljanja vprašanj in različne osebne karakteristike ne bodo vplivale na odgovore.

Yin (2003) priporoča tudi ustvarjanje baze podatkov študije primera. V najinem primeru bova bazo podatkov oblikovala iz "surovih" posnetkov vseh intervjujev, transkriptov vseh teh intervjujev ter pregledno urejene dokumentacije, ki jo bova dobila na šolah. Na ta način bova zagotovila, da bodo potencialni kasnejši neodvisni raziskovalci lahko ponovno analizirali "surove" podatke najine raziskave ter prišli do lastnih zaključkov.

Podobno kot pri forenzičnih raziskavah in dokazih Yin (2003) tudi pri študijah primera priporoča zagotavljanje verige dokazov, ki omogoča zunanemu opazovalcu, da sledi postopku ter tako pride od izhodiščnih vprašanj raziskave do njenih končnih ugotovitev. Verigo dokazov bova zagotovila tako, da bova vprašanja študije primera definirala na podlagi preliminarne pogovore z učitelji ter jih dala tudi v pregled svetovalcu in sosvetovalki pri najinem magistrskem delu. S tem bova zagotovila, da so vprašanja res v skladu s cilji in temo magistrskega dela. Poleg tega bova v diskusiji oz. poglavju o rezultatih raziskave navajala dovolj citatov iz baze podatkov, kar je prvo priporočilo Yina (2003) za zagotavljanje verige dokazov.

3.3.3 Vprašanja študije primera

Namen postavljanja dobrih vprašanj študije primera je, da raziskovalec sam pri sebi ve, katere informacije je potrebno dobiti z različnimi metodami zbiranja podatkov. Yin (2003) navaja 5 različnih ravni vprašanj:

- vprašanja, ki jih postavimo intervjuvanim osebam
- vprašanja, ki jih postavimo za posamezno enoto ali primer študije primera
- vprašanja, ki jih postavimo za iskanje vzorcev in povezav med različnimi enotami ali primeri študije primera
- vprašanja, ki jih postavimo na ravni celotne študije primera
- normativna vprašanja o priporočilih in zaključkih, ki presegajo ozek obseg študije primera

V nadaljevanju bova postavila vprašanja različnih ravni, ki jih bova uporabljala v najini študiji primera. Osnoven cilj vseh vprašanj skupaj je bil ugotoviti, v kolikšni meri in ali sploh so šole pri uvajanju spremembe uporabljale elemente vitkih pristopov.

3.3.3.1 Vprašanja za posamezno enoto opazovanja

Na podlagi osnovnih raziskovalnih vprašanj in pregleda literature oz. teoretičnih izhodišč najinega magistrskega dela sva oblikovala tudi naslednja, podrobnejša, vprašanja, ki nama

služijo kot opomniki ter oporne točke med intervjuji, da poskrbiva, da obdelamo vse potrebne teme.

- Kako je bila sprememba predstavljena posameznim sodelujočim šolam?
- Koliko je bila sprememba vnaprej določena in koliko je bilo prepuščeno posameznim šolam?
- Kakšni so bili prvi koraki pri začetku uvajanja spremembe?
- Kako tog oz. fleksibilen je bil proces uvajanja spremembe?
- Kako so spremljali napredek uvajanja spremembe?
- Kako so uporabljali povratne informacije, ki so jih dobivali tekom uvajanja spremembe?
- Kateri elementi uvajanja spremembe so se izkazali kot pozitivni in kateri kot negativni z vidika uspešnosti uvedbe?

3.3.3.2 Vprašanja za intervjuvane osebe

Definirala sva tudi konkretna vprašanja, ki sva jih postavljala intervjuvanim osebam. V nadaljevanju jih navajava po enakem vrstnem redu, kot sva jih postavljala tudi na intervjujih. Vsako glavno vprašanje ima več podvprašanj, katerih osnovni namen je spodbuditi pogovor o dotični temi ter intervjuvance spodbuditi k bolj podrobnemu opisu posameznih dogodkov, če osnovno vprašanje ne zadošča. Za vsako vprašanje navajava tudi, zakaj sva se zanj odločila ter kaj sva želela z njim ugotoviti.

Vprašanja so razdeljena v pet osnovnih sklopov, pri čemer je prvi sklop namenjen postavitvi konteksta, naslednji trije sovpadajo s tremi osnovnimi fazami vitkih pristopov (izgradi–izmeri–nauči se), zadnji sklop pa omogoča pridobitev še dodatnih informacij, ki lahko koristijo v raziskavi.

S prvim sklopom vprašanj želiva ugotoviti, kakšna so bila izhodišča za uvajanje spremembe ter v kolikšni meri je bila odločitev o načinu uvajanja spremembe prepuščena posamezni šoli oz. v kolikšni meri so ta način diktirali z Ministrstva za šolstvo, ki predstavlja nosilca spremembe. Namen tega vprašanja je tudi postavitve okvira, znotraj katerega bo tekel pogovor, ter postavitve intervjuvanca v določeno obdobje, ki mu omogoča, da se bolje spomni dogodkov. S tem namenom sva intervjuvancem zastavila naslednja vprašanja:

1. Postavite se nazaj v leto 2008. Kakšna je bila takrat ideja spremembe?
 - 1.1. Kakšni so bili zastavljeni cilji?
 - 1.2. Kako so vam projekt / spremembo predstavili?

Drugi sklop vprašanj sovпада s prvo fazo vitkega procesa – gradnjo produkta. S temi vprašanji želiva ugotoviti, kakšen je bil prvotni načrt uvajanja spremembe, kako hitro je potekala uvedba spremembe ter ali in kako se je prvotni načrt s časom spreminjal. Da bi prišla do teh ugotovitev, sva intervjuvancem zastavila naslednja vprašanja:

2. Kako ste se na začetku lotili vpeljave spremembe?
 - 2.1. Se še spomnite, kaj ste najprej naredili? Katere so bile prve aktivnosti? Koga ste najprej vključili?
 - 2.2. Se je kasneje pristop kaj spreminjal?
 - 2.3. Pod vplivom česa se je spreminjal?
 - 2.4. Ali ste spremembo uvedli na celi šoli naenkrat?
 - 2.4.1. Če da:
 - 2.4.1.1. Zakaj?
 - 2.4.2. Če ne:
 - 2.4.2.1. Zakaj ne?
 - 2.4.2.2. Kako pa?
 - 2.4.2.3. Kdaj se je sprememba nato uvedla na celi šoli? Na kakšen način se je zgodil ta prehod?

Tretji sklop vprašanj sovpada z drugo fazo vitkega procesa – merjenjem, z njimi pa želiva izvedeti ali sploh, v kakšnem obsegu in kako so spremljali napredek ter na podlagi katerih podatkov ali kazalcev so spreminjali svoj pristop oziroma se odločali o uspešnosti uvedbe spremembe. Da bi prišla do teh ugotovitev, sva intervjuvancem zastavila naslednja vprašanja:

3. Načrtovane spremembe so bile precej obsežne. Kako ste vedeli, kako daleč ste, kako poteka vpeljava?
 - 3.1. Če ja:
 - 3.1.1. Od koga ste dobili informacije (učenci, učitelji ...)? Kako pogosto? Kako? Ste uporabljali kakšna orodja?
 - 3.1.2. Zakaj ste spremljali napredek na ta način?
 - 3.1.3. Kakšni so bili kriteriji? Kdaj ste jih določili? Kdo jih je določil?
 - 3.2. Če ne:
 - 3.2.1. Zakaj ne?
 - 3.2.2. Ste kdaj začutili potrebo po tem, da bi morali napredek spremljati?

Četrty sklop vprašanj sovpada s tretjo fazo vitkega procesa – učenjem, z njimi pa želiva ugotoviti, ali so povratne informacije in podatke, ki so jih dobivali tekom uvajanja spremembe, tudi smiselno uporabili, ali so bili le sami sebi namen. Da bi prišla do teh ugotovitev, sva intervjuvancem zastavila naslednja vprašanja:

4. Kaj ste s pridobljenimi informacijami naredili?
 - 4.1. Ali ste si jih zapisovali? Kam, kako pogosto? Za koga?
 - 4.2. Ste jih tudi analizirali oz. obdelali ter prikazovali? Na kakšen način?
 - 4.3. Ste se iz njih kaj naučili? Kako ste jih uporabili za nadaljnje delo? Ali ste spremenili pristop, proces uvajanja spremembe?

Z zadnjim sklopom vprašanj želiva izvedeti, kaj se jim je pri uvajanju spremembe zdelo koristno in kaj ne ter razširiti spekter pogovora, da pridobiva še kakšne informacije, ki bi lahko bile

pomembne, pa jih vnaprej nisva predvidela. Zato sva intervjuvancem zastavila naslednja vprašanja:

5. Če bi se uvedbe te spremembe lotili še enkrat, katero stvar bi naredili drugače? Katero stvar pa bi naredili ponovno popolnoma enako?
 - 5.1. Kateri pristop k vpeljavi spremembe je bil najbolj / najmanj koristen?
 - 5.2. Koliko ocenjujete, da so vam pri uvajanju spremembe koristile izkušnje? Kako pogosto ste se morali zanašati na lasten občutek?
 - 5.3. Kako je potekalo sodelovanje med šolami?
 - 5.4. Bi dodali še kaj, kar se vam zdi pomembno povedati o dotični temi?

3.3.4 Zbiranje in analiza podatkov

Pri zbiranju podatkov sva sledila terenskim postopkom, ki so podrobno opisani v poglavju 3.3.2. Poleg teh sva informacije o samem projektu, sodelujočih šolah in Konzorciju strokovnih gimnazij iskala tudi na spletu. V nadaljevanju bova podrobneje opisala tudi postopek in kriterije izbire vzorca sodelujočih šol.

Analiziranje podatkov študije primera je še posebej zahtevno, saj strategije in tehnike analize niso točno definirane. Yin (2003, str. 109) v pomoč navaja tri strategije, ki nam lahko pomagajo pri analizi podatkov:

- zanašanje na teoretične predpostavke,
- oblikovanje okvira, ki temelji na konkurenčnih razlagah in
- razvoj opisov primera.

Ne glede na to, katero strategijo uporabljamo, avtor opozarja, da moramo dokaze predstavljati ločeno od kakršne koli interpretacije ter poskrbeti, da smo odprti za iskanje in sprejemanje alternativnih interpretacij.

Pri analizi zbranih podatkov sva se v najinem magistrskem delu primarno osredotočala na teoretične predpostavke, ki izhajajo iz teorije managementa sprememb in vitkih pristopov. Tako sva lahko identificirala morebitne elemente vitkih pristopov, ki so pri uvajanju konkretne spremembe že bili uporabljeni ter bolje razumela njihov proces dela in to, kateri elementi so pozitivno oz. negativno vplivali na celotno uvajanje spremembe. Na podlagi tega bova v zadnjem delu napisala ugotovitve, ki bodo potencialno uporabne tudi za ostale šole in nadaljnje projekte uvajanja sprememb v šolstvu.

Same analize zbranih podatkov sva se lotila tako, da sva najprej naredila transkripte oz. prepise vseh intervjujev ter jih tako spravila v digitalno obliko. Za analizo narejenih prepisov in dobljenih zaključnih poročil ter posodobitvenih načrtov sva si pomagala z računalniškim programom za preučevanje kvalitativnih podatkov MAXQDA. Potem, ko sva vse dokumente uspešno uvozila, sva jih kategorizirala po šolah ter razvila kodirni sistem, ki ga bolj podrobno

prikazuje Tabela 8. Ta sistem nama je pomagal, da sva lahko dobljene informacije ustrezno pregledala. Sam sistem sva razvila glede na cikel vitkega inoviranja – izgradi–izmeri–nauči se. Vsaki izmed teh kod sva glede na smiselnost potem dodelila še več pod–kod, s katerimi sva lahko bolj natančno opredelila določen del besedila. S pomočjo teh kod sva nato lahko vse dokumente istočasno pregledala in tako dobila celostne informacije iz večih virov. To nama je zelo pomagalo pri prepoznavanju vzorcev, pisanju ugotovitev in pri odgovarjanju na raziskovalna vprašanja magistrskega dela. V nadaljevanju bova bolj natančno opisala samo študijo primera ter predstavila rezultate analize.

Tabela 8: Kodirni sistem

Koda	Podkoda 1	Podkoda 2	Obrazložitev
Izgradi			
	Razumevanje vizije		Deli, ki se navezujejo na vizijo spremembe in njeno razumevanje
	Cilji		Vzpostavljeni, omenjeni cilji
	Ekipa		Oblikovanje in delovanje ekipe
	Komunikacija		Potek komunikacije, sestanki, srečanja
	Aktivnosti		Oblikovanje in izvajanje aktivnosti
	Prilagoditve		Prilagoditve glede na predhodne izkušnje. Predstavlja drugi krog (in naslednje kroge) cikla izgradi–izmeri–nauči se
Izmeri			
	Kazalniki		Kazalniki, ki so omogočali sledenje ciljem
		Kvantitativni	Kvantitativni kazalniki, ki so bili izraženi številsko
		Kvalitativni	Kvalitativni kazalniki, ki so bili opisno navedeni v besedilu
	Analiza podatkov		Analiza zbranih podatkov
	Zbiranje podatkov		Zbiranje podatkov za analizo
	Viri podatkov		Iz kje so podatki prišli

Koda	Podkoda 1	Podkoda 2	Obrazložitev
	Rezultati		Rezultati analize podatkov
Nauči se			
	Težave		Težave, s katerimi so se srečevali
		Vodstvo	Težave iz perspektive vodstva
		ŠRT	Težave iz perspektive šolskega razvojnega tima
		Projektni timi	Težave iz perspektive projektnih timov
		Učitelji	Težave iz perspektive učiteljev, ki niso bili člani timov
		Dijaki	Težave iz perspektive dijakov
	Uspehi		Uspehi, ki so jih so navedli tekom uvajanja spremembe
		Vodstvo	Uspehi iz perspektive vodstva
		ŠRT	Uspehi iz perspektive šolskega razvojnega tima
		Projektni timi	Uspehi iz perspektive projektnih timov
		Učitelji	Uspehi iz perspektive učiteljev, ki niso bili člani timov
		Dijaki	Uspehi iz perspektive dijakov
	Predlogi		Predlogi za spremembe in izboljšave procesa vpeljevanja spremembe
Trajnost spremembe			Deli, ki se navezujejo na trajnost spremembe na dolgi rok, kaj se bo ohranilo tudi po koncu samega projekta vpeljevanja spremembe
Za citiranje			Deli, ki so zanimivi za kasnejše citiranje v magistrski nalogi
Uspešnost uvedbe spremembe			Deli, ki se navezujejo na uspešnost uvedbe spremembe ob koncu projekta

4 Študija primera

4.1 Projekt Posodobitve gimnazijskih programov

Projekt je v šolskem letu 2007/2008 objavilo Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije in je bil delno financiran s strani Evropskega socialnega sklada. Izhajal je iz zaznane potrebe po boljši pripravi dijakov na samostojno učenje in razvijanje kompetenc med in tudi po zaključenem srednjem šolanju. V ta namen sta bila definirana dva osnovna cilja projekta:

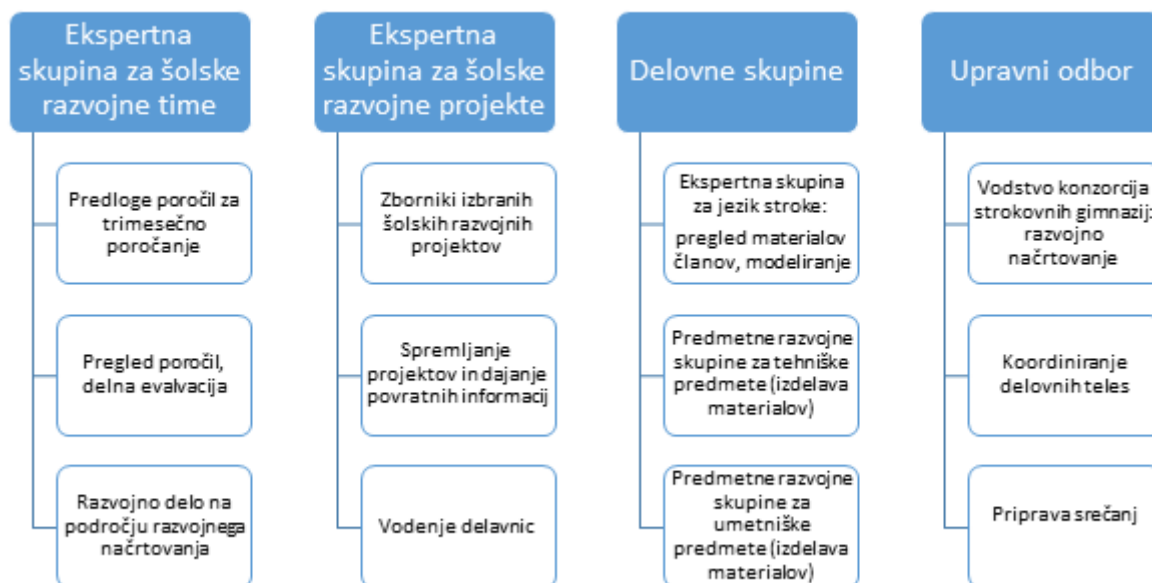
- uvedba in izvajanje posodobljenih učnih programov v strokovnih gimnazijah ter
- posodobitev načrtovanja in izvajanja kurikula.

Izvajalca projekta sta bila Zavod Republike Slovenije za šolstvo (v nadaljevanju ZRSS), v bolj strateški oz. svetovalni vlogi, ter Konzorcij strokovnih gimnazij (v nadaljevanju KSG) z 32 članicami (strokovnimi gimnazijami) v operativni vlogi. Vse aktivnosti so tako potekale pod okriljem KSG, ki je bil s tem namenom ustanovljen 16. aprila 2008 na pobudo ravnatelja Elektrotehniško–računalniške strokovne šole in gimnazije Ljubljana, Silvestra Tratarja. Glede na naloge in prioritete projekta so v KSG zastavili konkretnije razvojne naloge, ki so razvidne z njihove spletne strani (Opis del in nalog KSG, 2014):

- uvedbo posodobljenih učnih načrtov za splošne in strokovne predmete s pomočjo šolskih razvojnih timov (v nadaljevanju ŠRT), ki so bili ustanovljeni na vseh strokovnih gimnazijah,
- uvedbo posodobitev prek strokovnih/predmetnih aktivov na predmetni ravni in
- posodobitev načrtovanja in izvajanja kurikulov z uvajanjem šolskih razvojnih projektov (v nadaljevanju ŠRP).

Organiziranost KSG je večnivojska in izhaja iz potrebe, da strokovne gimnazije dobijo kar se da kakovostno podporo s strani ljudi, ki imajo dovolj praktičnega znanja in izkušenj iz razreda. Sama struktura KSG ni bila že od vsega začetka enaka, saj je bila na začetku bolj preprosta, vendar se je kasneje zaradi dodatnih nalog in novih potreb postopoma dograjevala. Podrobno strukturo KSG prikazuje Slika 17 in jo bova v nadaljevanju še opisno razložila.

Slika 17: Struktura vodenja in uvajanja posodobitev



Vir: V. Vidmar, *Posodobitev gimnazijskih programov 2008–2014 v strokovnih gimnazijah - Poročilo, 2014, str. 5.*

Vodstvo KSG je skupaj z upravnim odborom (v nadaljevanju UO), ki so ga sestavljali nekateri ravnatelji šol članic, skrbel za razvojno strategijo konzorcija. Pri tem je upravni odbor spremljal in evalviralo delo vodstva KSG ter sprejemal strateški in finančni načrt KSG. Vodstvo KSG je, kot svojo nalogo, pripravljalo načrte dela posameznih delovnih skupin (v nadaljevanju DS) ter spremljalo njihovo delo. Poleg tega je vodstvo spremljalo tudi delo ekspertnih skupin (v nadaljevanju ES), organiziralo srečanja, sodelovalo z ZRSS ter skrbelo za koordinacijo celotnega projekta.

ES za ŠRT je bila ustanovljena zaradi potreb po primerljivosti poročanja med šolami ter učinkovitemu prenosu praktičnih primerov in izkušenj šol oziroma učiteljev med seboj. ES ŠRT so sestavljale tri aktivne članice – učiteljice in je opravljalo naslednje naloge: spremljanje in pregled posodobitvenih načrtov ter smernice za nadaljnje delo ŠRT; priprava seminarjev za pripravo letnih delovnih načrtov za ravnatelje in vodje ŠRT; sodelovanje z UO ter s predstavniki ZRSS. Zelo pomemben dosežek ES ŠRT sta tudi pripravljena predloga letnega delovnega načrta z vključenim posodobitvenim načrtom ter sistemizacija poročanja šol.

Ustanovljenih je bilo tudi 7 DS iz različnih predmetnih področij, v katerih je sodelovalo okoli 40 učiteljev s sodelujočih šol. DS so skbele za pregled, evalviranje in diseminacijo primerov dobrih praks, ki so jih v okviru svojega rednega poročanja pošiljale posamezne šole. Na koncu leta je bil izmed vseh primerov dobrih praks izbran en primer, ki se je predstavil na Festivalu dobrih praks v organizaciji KSG ali ZRSS. Kot nadgradnja DS je delovala še ekspertna skupina za šolske razvojne projekte (v nadaljevanju ES ŠRP), katere glavna naloga je bila spodbujanje in širjenje

povezav med strokovnimi in splošnimi predmeti, ki bi dijakom dale priložnost za boljši razvoj svojih kompetenc.

Poleg izvajanja projekta posodobitve gimnazijskih programov je bil namen KSG tudi prizadevanje za boljšo prepoznavnost med gimnazijami v Sloveniji. KSG med svoje dosežke pri izvajanju šestletnega projekta šteje (Vidmar, 2014):

1. Načrtno in sistematično izmenjavo prenosljivih izkušenj šol in učiteljev, ki se materializira v:

- didaktičnih priporočilih za izvajanje učnega procesa po posodobljenih načrtih (primeri dobrih praks in šolskih razvojnih projektov – Zbornik 2012, 2014);
- učnih gradivih za izvajanje učnega procesa po posodobljenih učnih načrtih (sprotne priprave, priprave na sodelovalno poučevanje, priročniki, ipd.);
- priporočilih za načrtovanje in izvajanje novih strategij, zlasti kurikularnih povezav in timskega poučevanja;
- uvajanju vseh splošnih (in deloma specifičnih) kompetenc z medpredmetnimi povezavami na šolah;
- izvedbenih kurikulih posameznih predmetnih področij (letna poročila posameznih strokovnih aktivov);
- priporočilih za načrtovanje in uvedbo fleksibilnega kurikula, predstavitev najboljših primerov gradiv na festivalu primerov dobrih praks;

2. Povečane kompetence šol in učiteljev za izvajanje posodobitev na ravni predmetov in kurikula (vključenost učiteljev v izobraževanja v okviru ZRSS in KSG), ki so ga spremljali po dogovoru z ZRSS (sklici ZRSS v okviru njihovega projekta prenove gimnazijskih programov so veljali kot sklici za izobraževanja KSG).

4.2 Utemeljitev izbire vzorca šol, ki so sodelovale pri uvajanju spremembe

Čeprav je bil KSG nosilec projekta posodobitve gimnazijskih programov, pa so se bistvene spremembe izvajale predvsem na ravni posameznih šol oziroma natančneje šolskih razvojnih timov (ŠRT) na teh šolah. Vseh šol, ki so projekt speljale do konca in dokončno uvedle spremembo v svoje programe, je bilo 28. Za čim boljše razumevanje uvajanja spremembe sva želela dobiti informacije neposredno od vodij ŠRT, ki so bili odgovorni za koordiniranje uvedbe spremembe in poročanja o uvajanju spremembe na šoli.

Zajeti vse sodelujoče šole bi bilo preobsežno, zato sva se odločila, da izbereva vzorec. Pri tem sva velik pomen pripisala smiselni in premišljeni izbiri vzorca s ciljem izbrati čim bolj različne šole. S tem sva zagotovila, da pridobljene informacije niso značilne le za določen tip šole, ampak se jih lahko posploši tudi na ostale. Za vsako šolo sva tako identificirala naslednje značilnosti, ki bi lahko vplivale na način delovanja šol in s tem tudi na procese uvajanja spremembe:

- ali je šola del šolskega centra, ali je samostojna,
- število učiteljev, ki učijo na šoli,

- ali je šola družboslovne ali naravoslovne usmeritve,
- kakšna je bila povprečna uspešnost njihovih dijakov na maturi v letu 2013,
- ali šola sodeluje v projektih "Eko šola" in "Zdrava šola", iz česar sva sklepala o njihovi odprtosti za sodelovanje pri različnih pobudah in projektih,
- ali se šola nahaja v mestnem ali ruralnem okolju.

S pomočjo tabele, kjer sva vsako šolo opisala s temi podatki, sva nato izbrala vzorec šol, ki so se kar najbolj razlikovale po vseh omenjenih značilnostih. Pri značilnostih, kjer je bila večina šol v eni kategoriji (kot na primer pri okolju, kjer je večina šol iz mestnega okolja) sva tudi v vzorcu poskušala dobiti približek razmerju v populaciji. Pri izbiri vzorca šol so pomembno vlogo igrale tudi značilnosti, ki kažejo na proaktivnost šol (predvsem vključenost v različne projekte in uspešnost dijakov na maturi). Proaktivne šole bi namreč lahko bile bolj nagnjene k spremembam in bi zato tudi lažje oz. bolj uspešno uvedle preučevano spremembo. Na podlagi teh značilnosti sva ugotovila, da lahko z zajemom vzorca približno tretjine šol (9 šol) doseževa zastavljene cilje v še sprejemljivem obsegu raziskave za namene magistrskega dela.

4.3 Potek raziskave

Intervjuje sva izvajala med 15. in 24. oktobrom 2014, neposredno po uradnem zaključku projekta, da so bile informacije še kar se da sveže. Intervjuje sva, kot je bilo načrtovano, izvedla na devetih šolah. Na šestih šolah sva intervju izvedla z eno vodjo ŠRT, na dveh šolah sta bili prisotni vodja ŠRT in ravnateljica, na eni šoli pa sta bili prisotni dve vodji ŠRT v različnih obdobjih. V Tabela 9 prikazuje vzorec izbranih šol glede na nekatere njihove značilnosti.

Tabela 9: Seznam preučevanih šol

Šola	Velikost	Družboslovna ali naravoslovna	Uspešnost na maturi	Primarno "ruralno" ali mestno okolje?
1	srednja	NAR	76 - 90 točk	Mestno
2	srednja	DRU	61 - 75 točk	Mestno
3	velika	DRU	76 - 90 točk	Ruralno
4	srednja	DRU	do 60 točk	Mestno
5	majhna	DRU	61 - 75 točk	Ruralno
6	velika	DRU	76 - 90 točk	Mestno
7	srednja	NAR	76 - 90 točk	Ruralno
8	velika	NAR	76 - 90 točk	Mestno
9	majhna	NAR	76 - 90 točk	Mestno

Opomba: Pri izbiri šol sva spremljala še v prejšnji točki prikazane značilnosti, a sva jih v tabeli izpustila zaradi zagotavljanja zaupnosti.

Da bi zmanjšala možnost vpliva naju kot raziskovalcev na ugotovitve, sva se pri vodenju intervjujev izmenjevala. Pet intervjujev je vodil Matevž, medtem, ko je Borut skrbel za zapisnik, snemanje in spremljanje odzivov, pri ostalih štirih pa sva vlogi zamenjala. Povprečno je intervju

trajal 44 minut. Vse intervjuje sva z dovoljenjem sodelujočih snemala, pri čemer je nastalo za več kot 394 minut avdio posnetkov. Za namene analize sva pripravila tudi transkripte vseh intervjujev na 66 straneh. Za še bolj poglobljeno razumevanje preučevane spremembe sva zbrala tudi 74 zaključnih poročil in posodobitvenih načrtov obravnavanih šol.

4.4 Rezultati raziskave

Analize podatkov sva se lotila iz vidika najinih štirih raziskovalnih vprašanj. Z večkratnim prebiranjem in medsebojnim povezovanjem velike količine podatkov sva poskušala poiskati skupne uspehe in neuspehe šol pri uvajanju spremembe ter identificirati, katere elemente vitkih pristopov so (vede ali nevede) že uporabljali.

Zaradi samega obsega in trajanja spremembe ter njenih implikacij na vsakodnevno delo učiteljev so imeli predstavniki preučevanih šol v splošnem precej izdelano mnenje oz. odnos do same spremembe ter načina njene uvedbe. Kot prikazuje Tabela 10, je imelo pet od devetih predstavnikov intervjuvanih šol pozitiven odnos do spremembe in rezultatov, ki jih je sprememba prinesla, predstavnika dveh šol sta bila relativno nevtralna oziroma ni bilo zaznati posebnih čustev v zvezi s spremembo, dva predstavnika šol pa sta imela negativen odnos do spremembe in načina njene uvedbe. V Tabela 10 so besede oziroma izjave iz transkriptov intervjujev, na podlagi katerih sva določila odnos posamezne šole. Pri določanju vrste odnosa šol do preučevane spremembe velja omeniti, da končna kategorizacija v eno od treh kategorij temelji na navedenih izjavah in splošnem tonu intervjujev, ki sva ga zaznala med izvedbo in večkratnem prebiranju transkriptov intervjujev. Da je bila odločitev čim bolj objektivna, je vsak od naju šole ločeno kategoriziral, nato pa sva ugotovitve primerjala in ugotovila, da sva prišla do enake razporeditve.

Tabela 10: Identifikatorji odnosa šole

Negativen odnos	Nevtralen odnos	Pozitiven odnos
2 šoli	2 šoli	5 šol
"Projekt nam je bil predstavljen kot nekaj, kar se moramo iti. Ni bilo ravno prostovoljno."	"Na začetku nismo vedeli, kaj delamo, kar je razumljivo, saj je bilo to nekaj popolnoma novega."	"Spremenjen način dela se nadaljuje tudi po zaključku spremembe."
"Niso nas razumeli."	"Imeli smo precej težav, a smo si med sabo pomagali in nekako uspeli."	"Učenci so nov način dela pozitivno sprejeli."
"Sploh nismo vedeli, za kaj gre."		"Učitelji so nov način dela dobro sprejeli."
"O ničemer nismo bili obveščeni vnaprej."		"Med izvajanjem novega načina dela smo se zabavali."

Negativen odnos	Nevtralen odnos	Pozitiven odnos
<i>"Ko smo se pogovarjali z učitelji, nihče ni bil zadovoljen s spremembami."</i>		<i>"Sprememba je bila potrebna."</i>
<i>"Tudi na Zavodu niso vedeli, kaj delamo in kako bomo prišli na cilj."</i>		<i>"Nov način dela se nam je zdel super."</i>
<i>"Seminarji Zavoda so bili sprejeti zelo negativno."</i>		<i>"Res smo se trudili za rezultate."</i>
<i>"Taki projekti potegnejo za sabo pisanje poročil, ki jih nihče ne gleda in so sama sebi namen."</i>		<i>"Sčasoma so sodelovali čisto vsi učitelji."</i>

Generalno gledano sva na podlagi pogovorov in tudi najine prisotnosti na zaključnem dogodku projekta prenove srednješolskih programov ugotovila, da je bila sprememba v večini primerov dobro sprejeta in tudi uspešna, saj se na večini šol vsaj osnovne aktivnosti nadaljujejo tudi po uradnem zaključku projekta. To pa v šolstvu ni redna praksa, kar lepo prikazuje izjava intervjuvane osebe iz ene od večjih naravoslovno usmerjenih šol:

“Mi z letom 2014, ko se je projekt končal, z njegovim izvajanjem nismo prenehali in ga peljemo naprej. Ravno to je bistvo projekta. Po mojih dosedanjih izkušnjah je bilo z vsemi ostalimi projekti tako, da si do določene točke delal in ko je bilo konec, si vse skupaj prenehal.”

4.4.1 Uporaba vitkih pristopov

Najino prvo raziskovalno vprašanje je bilo, katere elemente vitkih pristopov šole že, vede ali nevede, uporabljajo. Analiziranje uporabe vitkih pristopov pri uvajanju preučevane spremembe, se je izkazalo kot najzahtevnejše, saj o tej tematiki šolam nisva mogla zastaviti neposrednih vprašanj, ampak sva morala to razbrati iz odgovorov na ostala vprašanja, splošnega pogovora z njimi in pisne dokumentacije.

Kot sva navedla že v teoretičnem delu, je bistvo vitkih pristopov predvsem v povratni zanki izgradi–izmeri–nauči se (podrobno razložena v podpoglavju 2.1.2). Ključno je, da se ta proces odvija čim hitreje, pri čemer je osnovni kazalnik uspeha, vsaj v začetni oziroma pripravljalni fazi, predvsem hitrost učenja. Za vsako od treh faz povratne zanke sva na podlagi teorije določila posamezne elemente oziroma dejavnosti, ki kažejo na uporabo vitkih pristopov. V Tabela 11 in Tabela 12 prikazujeva uporabo teh elementov po različnih šolah, skupaj z besednimi zvezami oziroma izjavami, ki nakazujejo njihovo uporabo.

Tabela 11: Uporaba vitkih pristopov po šolah – rezultati

Šola - njen odnos do spremembe	Izgradi		Izmeri		Nauči se
	Začetek z majhnimi spremembami	Fokus na potrebe in težave deležnikov	Jasni in merljivi kazalniki	Redno spremljanje kazalnikov	Sprememba pristopa glede na ugotovitve
1 - Negativen	DELNO	DELNO	DELNO	DELNO	NE
2 - Negativen	DELNO	DA	NE	DELNO	DELNO
3 - Nevtralen	DA	DELNO	DELNO	DELNO	DELNO
4 - Nevtralen	DA	DA	DELNO	DELNO	DA
5 - Pozitiven	DA	DA	DA	DA	DA
6 - Pozitiven	DA	DA	DA	DA	DA
7 - Pozitiven	DA	DA	DA	DA	DELNO
8 - Pozitiven	DELNO	DA	DELNO	DA	DELNO
9 - Pozitiven	DA	DA	DA	DELNO	DA

Tabela 12: Uporaba vitkih pristopov po šolah – citati

	Izgradi		Izmeri		Nauči se
Vitki pristopi	Začetek z majhnimi spremembami	Fokus na potrebe in težave deležnikov	Jasni in merljivi kazalniki	Redno spremljanje kazalnikov	Sprememba pristopa glede na ugotovitve
Besedne zveze, ki nakazujejo uporabo vitkih pristopov	“Začeli smo z le nekaj učitelji.” “Najprej smo poskusili v enem razredu, da smo videli, kaj nam ustreza in kaj ne.” “V prvem letu smo spremembe izvajali samo v enem aktivu.”	“Izvajali smo ankete z učenci.” “Imeli smo redne sestanke z učitelji, kjer smo debatirali o težavah in dobrih praksah.” “Na glas smo govorili o tem, kaj nas teži.” “Vsak učitelj mora pripraviti cilje, ki jih želi doseči v enem letu – kaj želimo izboljšati za dijake.” “Prvo smo bolj za nas spremljali, potem pa smo se fokusirali na dijake.” “Res se moraš postaviti na stran dijaka, kako bo on to razumel. To se mi zdi zelo dobro.” “Pri učiteljih so se porajale ideje, ki smo jih komunicirali navzgor in vključili v strategijo.”	“Veliko smo delali na obliki poročanja, da vemo, ali smo napredovali ali nazadovali.” “Na šoli imamo kazalnike, ki nam lahko kažejo rast, smiselnost, upadanje, ipd.” “Imeli smo tabelo, kamor so se učitelji vpisovali, koliko in katere ure, v katerih razredih, s katerimi oddelki so izvajali.” “Postavili smo si raziskovalna vprašanja ter cilje, kako jih odgovoriti.”	“Pogovarjali smo se z učitelji.” “Pisali smo evalvacijski dnevnik.” “Za vsako leto naredimo načrt, spremljamo, evalviramo in iščemo izboljšave, da gremo špiralno navzgor.” “S pomočjo osebnih poročil in poročil aktiva smo naše delo merili.” “Poročila smo delali zase, ne za Zavod, da smo mi vedeli, kako nam gre.” “Takrat smo se dobivali ob kavi in predstavljali primere dobre prakse.” “Strukturirano smo zapisovali poročila učiteljev, zapise didaktičnih priprav, refleksije učiteljev, evalvacije ure ...”	“Kdaj je potrebno zavriniti tisto, za kar si mislil, da je bilo dobro.” “Spraševali smo se o ustreznosti kazalnikov in ali to lahko kaj spremenimo.” “Glede na odgovore dijakov v anketah smo se včasih malo prilagajali.” “Učne vsebine po različnih letnikih smo prilagodili potrebam dijakov.” “Prioritete šole in pristopi so se skozi projekt kar spreminjali.” “Lahko smo prekontrolirali stvari za nazaj, lažje smo naredili plane za naprej, ker smo imeli neko strukturo.”

Vidna je korelacija med odnosom šol do preučevane spremembe in uporabo vitkih pristopov. Šole, ki so imele do spremembe najbolj pozitiven odnos, so večinoma uporabljale največ vitkih pristopov, tiste z negativnim odnosom pa najmanj. Razlike so vidne predvsem v jasnosti, merljivosti in rednemu spremljanju kazalnikov ter učenju, ki je izhajalo iz tega spremljanja. Čeprav povezanost teh dveh dejavnikov še ne pomeni nujno vzročne povezave, se taka povezava nakazuje, vendar bi jo bilo potrebno dokazati z drugačnimi metodami.

V uvedbi preučevane spremembe sva tako zaznala določene elemente vitkih pristopov, za katere sva na podlagi intervjujev in pisne dokumentacije, kjer ni bilo ničesar, kar bi nakazovalo na namerno uporabo vitkih pristopov, ugotovila, da so se zgodili bolj organsko oziroma so bili uporabljeni na podlagi izkušenj.

Ugotovila sva tudi, da na samem začetku Zavodu za šolstvo, še manj pa samim šolam oziroma učiteljem, ni bilo popolnoma jasno, kaj točno želijo spremeniti, ali kako to narediti. Okvirno so vedeli, v katero smer želijo iti in na kakšen način (vsaj na načelni ravni) to lahko storijo. To stanje je precej podobno stanju, v katerem se znajdejo zagonska podjetja na začetku svoje poti, ko še ne vedo, kdo so njihovi kupci, kakšen produkt želijo oziroma potrebujejo in kako bodo ta produkt naredili. Vse, kar navadno vedo, je, na katerem področju delajo in da želijo rešiti nek konkreten problem, ki se pojavlja na trgu. Skozi intervjuje sva ugotovila, da so na kar šestih od devetih preučevanih šol glavni problem, ki so ga s spremembo reševali, videli v drugačnih potrebah novih generacij učencev ter vedno manjšemu vpisu oziroma vedno večji konkurenčnosti med šolami. To lepo prikazuje izjava vodje ŠRT ene od manjših družboslovnih šol:

“Prva srečanja z učitelji so bila tako težka, nebodigatreba, ampak bili smo na trgu, zgubljali smo vpis in smo videli, da če se bomo lotili...to je tako kot podjetje...če se lotiš in vidiš, da eden drugega potrebuješ, je potem drugačna klima. To je bilo to.”

Vodja ŠRT druge, srednje velike družboslovne šole je povedala tudi:

“Jaz osebno, kot vodja šolskega razvojnega tima in ravnateljica smo razumeli cilje tako, da novi otroci dojemajo iste vsebine na drugačen način in učitelj mora biti tisti, ki mora te pristope tako spraviti v razrede, da bodo moderni, posodobljeni, da bojo tukaj zdaj in aktualni in ne da bomo predavali napise.”

V procesu uvajanja spremembe so se tudi v preučevanem primeru razkrivale nove potrebe in želje deležnikov. Pri tem sva ugotovila, da so se glede na te potrebe in želje prilagajale sama organizacijska struktura KSG ter metode poročanja, ki so ga morale izvajati šole. Ker so šole potrebovale konkretnejše informacije in pomoč pri uvajanju spremembe, se je oblikovala ekspertna skupina za ŠRT, ki je bila sestavljena iz treh predstavnic šol. To so šole prepoznale kot zelo pozitivno prakso, midva pa ugotavljava, da je to tudi v skladu z vitkimi pristopi, saj je bila potreba po tem izražena s strani tistih, ki so spremembo morali dejansko implementirati. Vidmarjeva (2014) pravi, da se je *“zaradi sprotne analize dela in evalvacije po posameznih*

področjih struktura KSG popravljala, razvijala in uravnavala glede na potrebe in izzive posameznih šol.” Skozi intervjuje sva ugotovila, da so na vseh obravnavanih šolah imeli vsaj delni fokus na potrebah in težavah deležnikov spremembe, večina pa jih je ta fokus močno poudarjala, iz česar sklepava, da so bile potrebe deležnikov osnoven motiv za spremembo.

Pri tem so sogovorniki dajali občutek, da sprejemajo, da je ta proces iterativen in temelji na preizkušanju, kar lepo prikazuje izjava ene od članic ekspertne skupine:

“Ker tudi če tisto, za kar smo pred dvema letoma trdili, da je dobro, to še ne pomeni, da je še vedno dobro. Za vsako leto naredimo načrt, spremljamo, evalviramo in iščemo izboljšave, da gremo spiralno navzgor. Res je, da se gre včasih tri korake naprej in dva nazaj, včasih pa celo štiri nazaj. Kdaj je potrebno zavrniti tisto, za kar si mislil, da je bilo dobro.”

Kot sva omenila, je osnova vitkega razmišljanja povratna zanka izgradi–izmeri–nauči se. Vse obravnavane šole so načeloma sledile temu procesu, a je v vsakem koraku še veliko možnosti za izboljšavo. V prvi fazi, pri pripravi najmanjših potrebnih sprememb, se šole tega niso lotevale načrtno in le na eni šoli s ciljem testiranja določenih hipotez. Iz pogovorov sva ugotovila, da je šlo bolj za vnaprej določen proces, ki so mu le (slepo) sledili. V fazi merjenja so šole sicer spremljale in merile določene kazalnike, ki pa so bili zelo pogosto nedoločni, oziroma je bilo takih kazalnikov med vsemi zelo malo. V Tabela 13 prikazujeva reprezentativen izsek dela ciljev, zastavljenih v posodobitvenem načrtu ene od obravnavanih šol. Večino kazalnikov le stežka objektivno oziroma konkretno izmerimo in ovrednotimo in tudi ko je to mogoče, je učenje, ki sledi tem meritvam, zelo omejeno, saj ni jasno, kaj lahko naredimo ali popravimo, če kazalnika ne dosežemo. Če vzamemo za primer prvi cilj, bi lahko pričakovani rezultat izboljšali s konkretnim številom novih učnih pristopov, ki jih želijo doseči. Tako bi jasno vedeli, kdaj so cilj dosegli in kdaj ne. Prav tako v večini niso namenjali posebne pozornosti izboljšanju svojih hipotez ter postavljanju in ponovnem testiranju novih, boljših hipotez v zvezi z uvedbo spremembe, temveč so bolj sledili toku in se odzivali na sprotne težave.

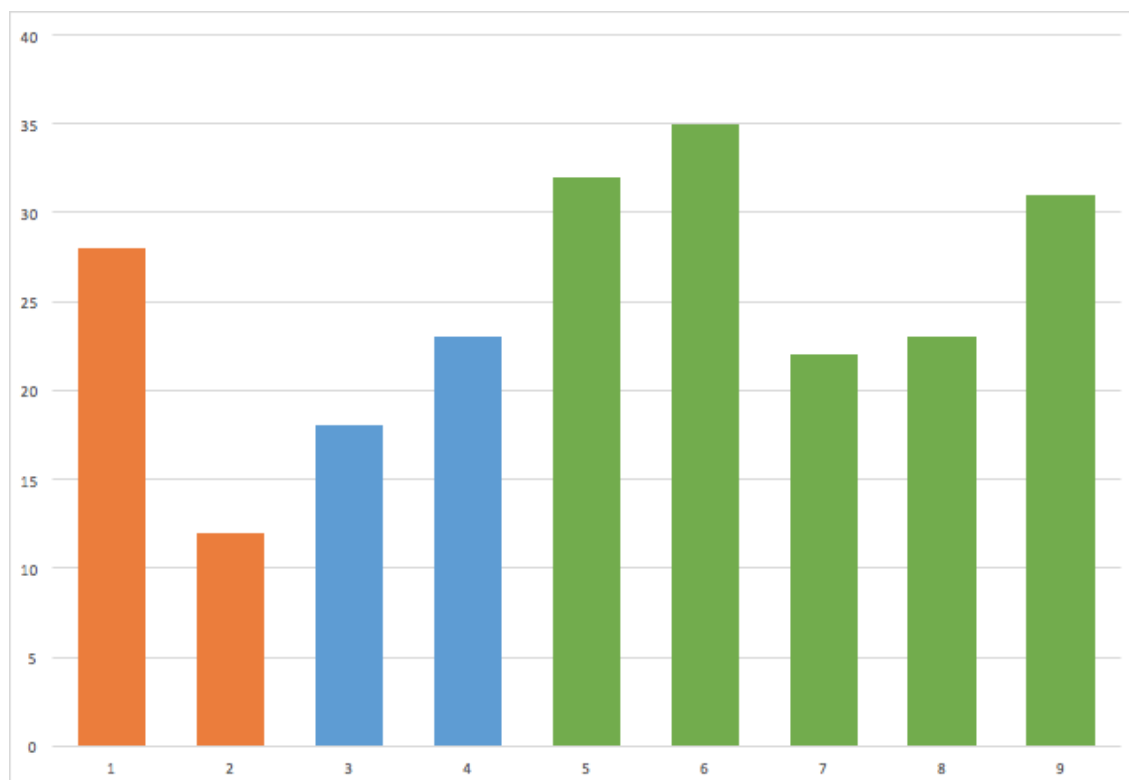
Tabela 13: Primer ciljev, zastavljenih v posodobitvenem načrtu šole za šolsko leto 2013/2014

Cilj	Pričakovani rezultati	Aktivnosti	Rok	Kazalnik
Spremljanje, spodbujanje in podpora aktivnostim članov kolektiva.	Povečano število novih učnih pristopov.	Pregled vseh zbranih zapisov novih učnih pristopov; priprava zbirnika novih učnih gradiv o novih učnih pristopih; sodelovanje pri predstavitvi primerov dobre prakse.	Celo šolsko leto 2013/2014	Število izvedenih novih učnih pristopov in nastalih učnih gradiv.
Sodelovanje in oddaja vseh potrebnih poročil KSG in ZRSS.	Oddaja potrebnih poročil.	Sodelovanje na seminarjih in izobraževanjih KSG in ZRSS; pisanje poročil in njihova oddaja.	Celo šolsko leto 2013/2014	Število oddanih poročil za KSG in oddanih zahtevkov za MŠŠ.
Povečati informiranost zaposlenih o dogajanju na področju posodobitev gim. prog.	Vsi profesorji poznajo možnost uporabe novih učnih pristopov.	Spremljanje dogajanja v spletni učilnici šole (objave na forumih, oddana gradiva ...); poročanje na pedagoških sejah; sodelovanje članov aktivov v delavnicah.	Celo šolsko leto 2013/2014	Predstavitve dela na pedagoških sejah.

4.4.2 Pozitivni in negativni elementi uvajanja sprememb

Najini naslednji raziskovalni vprašanji sta bili, katere elemente uvajanja spremembe šole ocenjujejo kot pozitivne in katere kot negativne. Kot sva ugotovila, je imela več kot polovica obravnavanih šol pozitiven odnos do preučevane spremembe, zato sva najprej analizirala, kako pogosto so različne šole omenjale uspehe. V intervjujih in preučeni dokumentacije so bili uspehi omenjeni 224–krat. Kot prikazuje Slika 18, se število omemb uspehov med šolami razlikuje. Razvidno je sicer, da so šole, ki so imele pozitiven odnos do spremembe (zeleni stolpci), v povprečju nekoliko pogosteje omenjale uspehe, ampak na tako majhnem vzorcu iz tega težko sprejmeva zaključke.

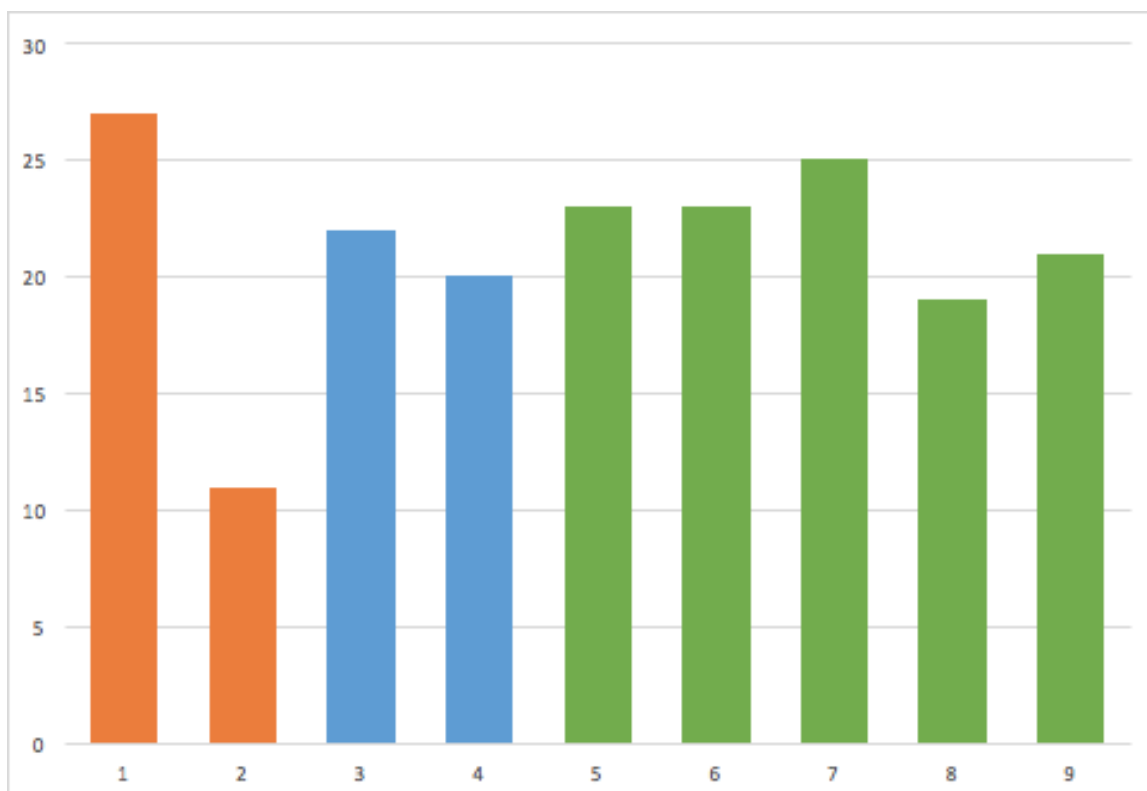
Slika 18: Število omemb uspehov po šolah



Legenda: rdeči stolpci – šole z negativnim odnosom do spremembe, modri stolpci – šole z nevtralnimi odnosom do spremembe, zeleni stolpci – šole s pozitivnim odnosom do spremembe

Po drugi strani so šole govorile tudi o težavah in neuspehih pri uvajanju spremembe. Te omembe so se v intervjujih in dokumentaciji pojavile 191-krat. Kot prikazuje Slika 19, še število omemb po šolah razlikuje, ne nakazuje pa povezave med odnosom do spremembe ter pogostostjo omenjanja težav in neuspehov.

Slika 19: Število omemb težav in neuspehov po šolah



Legenda: rdeči stolpci – šoli z negativnim odnosom do spremembe, modri stolpci – šoli z nevtralnim odnosom do spremembe, zeleni stolpci – šole s pozitivnim odnosom do spremembe

4.4.2.1 Analiza uporabe različnih elementov uvajanja sprememb in odnosa šol do teh elementov s pomočjo Kotterjevega modela osmih korakov

Da bi lahko odgovorila na raziskovalni vprašanji o pozitivnih in negativnih elementih uvajanja sprememb, sva morala na podlagi teorije najprej definirati same elemente uvajanja sprememb. Odločila sva se za uporabo Kotterjevega modela 8 korakov, ki je temeljna ter hkrati najbolj razširjena teorija managementa sprememb in sva jo podrobno opisala v poglavju 1.3.1. Uporabo različnih korakov z njihovimi pozitivnimi in negativnimi elementi v preučevani spremembi prikazuje Tabela 14, v nadaljevanju pa s pomočjo citatov intervjuvanih oseb tudi podkrepiva, katere elemente so šole identificirale kot pozitivne in katere kot negativne.

Tabela 14: Pregled uporabe pozitivnih in negativnih elementov uvajanja spremembe po korakih Kotterjevega modela

Korak po Kotterju	Pozitivni elementi	Negativni elementi	Prisotnost koraka
1. Krepitev občutka nujnosti	Nujnosti se je zavedalo pet od devetih vodij ŠRT.	Neustrezno skomunicirano z vsemi deležniki.	Delno
2. Oblikovanje vodilnega tima	Oblikovan vodilni tim na vseh šolah.	V nekaterih primerih oblikovan "pod prisilo".	Da
3. Ustvarjanje prave vizije	Pri dveh od devetih šol je bilo zaslediti zavedanje oz. razumevanje vizije.	Vizija ni bila ustvarjena oz. skomunicirana dovolj jasno.	Ne
4. Stalna komunikacija	Na sedmih od devetih šol so imeli redne sestanke. Ponekod se je oblikoval občutek skupnosti, saj so bili skupaj v dobrem in slabem.	Ker vizija ni bila ustrezno ustvarjena, le stalna komunikacija ni dovolj.	Delno
5. Opolnomočenje ljudi	Ni bilo težav s pomanjkanjem informacij oz. da bi jim kdo prikrival informacije. Večinoma so ŠRT lahko delovali zelo svobodno.	V treh primerih je bilo zaslediti premalo vključenosti vodstva šole.	Da
6. Ustvarjanje kratkoročnih zmag	Na petih od devetih šol so vodje ŠRT izpostavile različne uspehe in dosežke, ki so jim dale nov zagon pri vpeljevanju spremembe.	Zaradi začetne nejasnosti ciljev projekta je bilo na začetku premalo kratkoročnih zmag. S poenotenimi poročili, v katerih je bil del posebej namenjen uspehom, je bilo majhnih zmag več.	Delno
7. Vztrajnost	Sistematična vpeljava s pomočjo rednih načrtovanj (posodobitveni načrt) in poročanj (medletna in zaključna poročila) je spodbudila vztrajnost in sledenje ciljem, s pozitivnim vplivom na uspešnost spremembe.	S strani dveh vodij ŠRT sva slišala komentarje, da bi celoten proces lahko trajal še kakšno leto več, da bi se sprememba še bolj ustalila v stalne prakse učiteljev.	Da

Korak po Kotterju	Pozitivni elementi	Negativni elementi	Prisotnost koraka
8. Utrditev in trajnost sprememb	Dolgo trajanje projekta vpeljave, dodatna finančna sredstva, zakonska podlaga ter vključenost v letni delovni načrt so pozitivno vplivali na dolgoročnost spremembe.	Samo iz povedanega in načrtovanega je težko sklepati, kaj se bo dejansko ohranilo na dolgi rok. Za nadaljevanje spremembe bi bila potrebna tudi nova sredstva.	Delno

1. Krepitev občutka nujnosti

Prvi korak po Kotterju je krepitev občutka nujnosti in služi kot osnova za nadaljnje aktivnosti. Pri tem poudarja, da se, če ni zadostnega zavedanja nujnosti, velike spremembe spremenijo v zelo mukotrpna opravila, ki jim ni konca. Iz raziskave lahko vidiva, da se je več kot polovica vodij ŠRT zavedala nujnosti spremembe, saj je nekaterim res šlo za obstoj. Izjava vodje ŠRT na eni od manjših naravoslovnih šol dovolj jasno pojasni takratno razmišljanje: *"Takrat je bilo vprašanja biti ali ne biti. Tisto novembrsko klimo sem jaz začutila, potrebno je bilo samo skočiti in začeti delati. Ni bilo druge variante."* Kljub temu, da se je večina strokovnih gimnazij soočala s problemom padajočega vpisa, v raziskavi ni bilo zaslediti, da bi se pomembnosti spremembe zavedali vsi sodelujoči. Učiteljem je bilo to predstavljeno kot neizbežno, a ni zaslediti, da bi jim to bilo predstavljeno kot zelo nujno za njihov obstoj. Iz intervjujev sva ugotovila, da je bila to predvsem posledica tega, da je komunikacija do učiteljev v začetnih fazah potekala na zelo teoretični ravni, z uporabo ogromno neznanih pojmov in kratic. Vsi sogovorniki so to videli kot priložnost za izboljšavo, kot je povedala vodja ŠRT na srednje veliki družboslovni šoli: *"Frontalna predstavitev vse te terminologije se mi zdi nepotrebna. Ampak šele potem, čez kakšno leto ali dve, mi je bilo popolnoma jasno, kaj so na zavodu imeli na prosojnicah. Tisti trenutek se mi je to zdel daleč najmanj koristen pristop. Mislila sem si, da bi bilo boljše, če me odpeljejo v en razred, kjer to izvedejo. Več konkretizacije. Tako, kot matematike ne bi teoretično poslušala, ampak bi raje delala vaje. Ampak, ko vidiš eno celoto in malo bolj od daleč, težko rečeš, da je bilo v samem projektu kaj nekoristnega. Najmanj koristna je bila v tistem trenutku ta terminologija posameznega učnega pristopa."*

2. Oblikovanje vodilnega tima

Drugi korak, oblikovanje vodilnega tima, govori o pomembnosti ustreznosti tima, ki vodi spremembo. V preučevanem primeru je bil na vsaki vključeni šoli oblikovan ŠRT, ki je skrbel za

vpeljavo spremembe na dotični šoli. Iz tega lahko vidimo, da je imela vsaka šola svoj vodilni tim, vendar to še ne pomeni, da je bil tim primeren oziroma motiviran za svoje delo. V nekaj primerih sva zasledila, da so se učitelji sami javili za sodelovanje in se tako vključili v vodilni tim, v drugih primerih pa so bili tako vodja tima, kot tudi njegovi člani "vrženi" v to vlogo, kot pojasnjuje izjava vodje ŠRT na srednje veliki naravoslovni šoli: *"No in potem sem nekako izvedela na samem Zavodu, da sem pa zdaj jaz vodja. Šli smo na sestanek... ..in sem zagledala na projekciji, da sem jaz vodja naših in smo se spogledali, če kdo o tem kaj ve in ena kolegica je omenila, da je ravnateljica nekaj rekla, da bo mene predlagala. Tako sem postala vodja ..."* Kljub temu so najini sogovorniki oblikovanje vodilnega tima izpostavili kot pozitiven element uvedbe spremembe, kar prikazuje naslednja izjava iz zaključnega poročila manjše družboslovne šole:

"Šolski razvojni tim je uigrana skupina, ki na šoli konstruktivno deluje vrsto let. Njegov obstoj pomeni pogoj za izvajanje aktivnosti projekta Posodobitve gimnazij in ne le tega. Zaradi znanja in izkušenj je tudi pobudnik drugih sprememb na področju učenja in poučevanja. V veliko pomoč je ravnatelju pri uvajanju sprememb, saj pomeni stabilno točko delovanja na strani strokovnih delavcev. Velik uspeh je tudi to, da se člani tima vključujejo v druge projekte šole in tako delujejo povezovalno ter uresničujejo vizijo in poslanstvo."

Ravnateljica ene od manjših družboslovnih šol je v zvezi s tem v enem od letnih zaključnih poročil zapisala tudi:

"Če ocenim izvedbo projekta za celotno obdobje, lahko rečem, da je bil eden redkih, v katerem so, neposredno ali posredno, sodelovali vsi učitelji. Največja zahvala gre pri tem seveda vodji šolskega razvojnega tima, ki je uspela koordinirati, motivirati in obdržati zanimanje za aktivnosti projekta."

3. Ustvarjanje prave vizije

Naslednji korak govori o ustvarjanju prave vizije, saj je sprememba v organizaciji uspešna le takrat, ko je jasno, kaj želimo z njo doseči in s pomočjo katerih aktivnosti bomo to dosegli. Skozi intervjuje in preučevanje dokumentacije sva ugotovila, da vizija spremembe ni bila dovolj jasno skomunicirana in razumljena. To dokazujejo tudi sledeče izjave vodij ŠRT iz različnih šol:

"Tako so nam čisto preprosto rekli, da ne vejo, kako bo to izgledalo, da je to projekt in da bomo skupaj oblikovali nekaj, kar bo prišlo ven." in "Šele v drugem oziroma tretjem letu nam je bilo pravzaprav jasno, kaj pravzaprav počnemo. Recimo to, da je potrebno na začetku narediti nek posodobitveni načrt, ni bilo nikomur jasno, kaj je tam potrebno napisati. Ampak ne samo nam, mi smo potem ugotovili, da tudi njim (op. a. Zavodu za šolstvo) ni bilo čisto jasno."

Zaradi tega so imele šole oz. ŠRT-ji vsaj na začetku kar nekaj problemov pri oblikovanju ustreznih aktivnosti. To pojasnjuje tudi izjava vodje ŠRT na manjši družboslovni šoli: *"Hkrati je*

prišel še ta projekt. Torej odnosi in zaupanje med nami so spodbudili, da smo se tega lotili. Ni pa bilo enostavno. Predvsem iti v kolektiv, ker če tebi ni jasno, je težko začeti drugim govoriti o teh stvareh, pogoriš. Težko nam je bilo na začetku.” Redke so bile šole, ki so se zavedale pomembnosti vizije, kot pojasnjuje izjava iste vodje ŠRT na manjši družboslovni šoli: *“Mi smo začeli s spreminjanjem klime, odnosov. Gledali smo precej managersko na to, kako upravljamo šolo. Vsako stvar, ki smo se jo lotili, smo se jo lotili, ker je bila v skladu z našo vizijo.”* Po drugi strani pa je bilo tekom projekta s strani KSG danih več možnosti vključevanja oziroma je bila šolam na voljo izbira med prioritetskimi področji. Izmed teh prioritetnih področij so si potem izbrali tiste, ki so se jim zdela najbolj smiselna oziroma potrebna za njihovo šolo. Glede na to so potem šole oblikovale svoje aktivnosti ter spodbujale aktivnost učiteljev na šoli. Ta izbirnost je šolam omogočila, da so se osredotočile na tista prioriteta področja, ki so jim bolj ustrezala, ampak še vedno niso nadomestila odsotnosti jasne vizije, kaj želijo na teh področjih doseči.

4. Stalna komunikacija

Četrty korak opozarja na pomembnost stalne, preproste in srčne komunikacije, ki pomaga pri uresničevanju vizije. Kot sva že ugotovila, sama vizija ni bila ustrezno komunicirana, vendar se je več ŠRT-jev redno dobivalo in debatiralo glede aktivnosti v zvezi s prenovo, kar povedo tudi sledeči komentarji: *“... smo delali na več različnih nivojih in smo imeli skupne sestanke, kjer smo večinoma poročali o tem, kaj se dogaja. Preko teh poročil smo se nato začeli čisto neformalno povezovati ...”* in *“Mi smo na začetku imeli sestanke, da so vsi bili obvezno prisotni, da so se seznanili z novostmi.”* ter *“Učitelji so sodelovali v delavnicah, tako je bil zagotovljen hiter in uspešen pretok informacij in novosti. Redno so prisotni na rednih tedenskih sestankih.”* Zaslediti je možno tudi, da je bilo članom ŠRT všeč, da niso imeli občutka, da je kdo izven šole "nad" njimi, da se ima za večvrednega. Všeč jim je bilo, da so delali s sebi enakimi in, kot pove sledeči komentar vodje ŠRT srednje velike družboslovne šole, *“Konzorcij je imel to ključno povezovalno vlogo, ko si imel hkrati ramo, da si se zjokal, ko ti je bilo težko, hkrati so ti pa dali roko in smo šli vsi skupaj naprej.”* Ponekod se je oblikoval občutek skupnosti, saj so bili skupaj v dobrem in slabem. Prav tako je bilo, kot sva že prej omenila, nekaj vodij ŠRT takih, ki so bili zelo srčni pri svojem delu in iz intervjujev je bilo možno razumeti, da so bili ponosni na to, kaj so delali in dosegli. Najini sogovorniki so tako srčno, odprto in stalno komunikacijo prepoznali kot dejavnik, ki je pozitivno vplival na uvajanje spremembe, kar dokazuje tudi naslednja izjava vodje ŠRT na srednje veliki družboslovni šoli:

“Na začetku sem pri učiteljih imela občutek, da dvomijo vame, da si mislijo: “Kaj ti hočeš, saj si ista kot mi.” Ampak jaz sem jim povedala, da tudi jaz res ne vem, kaj hočem, ker sem res ista kot oni, ampak da skupaj poiščemo eno rešitev, vzpostavimo eno sodelovanje in naj se ne zapremo drug pred drugim.”

5. Opolnomočenje ljudi

Pri petem koraku Kotter in Cohen (2002) poudarjata pomembnost opolnomočenja ljudi, saj je to še zadnja velika prepreka, ki otežuje, da sprememba steče. S tem, da se ključnim osebam da vsa

potrebna pooblastila in informacije, se povzroči to, da se bodo počutili bolj sposobne in samozavestne ter tako bolj učinkovito uresničevali vizijo. V raziskavi nisva opazila, da bi imeli kateri ŠRT težave s pomanjkanjem informacij oziroma da bi jim kdo prikrival informacije. Prav tako so ŠRT lahko delovali zelo svobodno, je pa bilo slišati nekaj komentarjev na pomanjkljivo podporo vodstva šole, saj so nekatere vodje ŠRT izpostavile nujnost podpore vodstva pri manageriranju sprememb: *"Šolski razvojni tim potrebuje konstantno podporo ravnatelja za uvajanje sprememb. Tim lahko deluje popolnoma samostojno na strokovnem področju in pri razvijanju novih pristopov ter generiranju idej. Samo uvajanje sprememb v organizacijo šole pa je potrebno nujno povezati z »veliko sliko« šole, njeno razvojno usmerjenostjo in z vrednotami, ki jih je šola sprejela za svoje. Vse to je mogoče samo ob podpori vodstva, ki ga tim mora imeti za nemoteno delovanje."* in *"Zagotovo je za naš tim pomembno tudi to, da imamo pri pripravi posodobitev proste roke in popolno podporo vodstva ter sodelavcev."*

6. Ustvarjanje kratkoročnih zmag

Kratkoročne zmage so z motivacijskega vidika izredno pomembne, saj gre lahko pri spremembi veliko stvari narobe oziroma se rezultatov ne vidi dovolj hitro. Pozitivno vplivajo na tim, ki spremembo dejansko vpeljuje, poleg tega pa spodbudi k sodelovanju tudi tiste, ki se še niso aktivno vključili. V preučevani spremembi sva skozi raziskavo zaznala pomanjkanje kratkoročnih zmag, še posebno v začetnih letih. Kot sva že omenila, je imel projekt prenove na začetku dokaj nejasno vizijo in cilje, zaradi česar so bili ŠRT velikokrat v nezavidljivem položaju in so se soočali s številnimi težavami. Kot pojasnita izjavi intervjuvanih vodij ŠRT na različnih šolah: *"Na začetku so bile bolj delavnice, seminarji, izobraževanja, ne pa toliko delo z dijaki. Druga faza je bilo delo s papirji za nazaj, ker je bilo treba oddati posodobitvene načrte, zaključna poročila ..."* in *"Kar sem se sama naučila, je, da je zelo težko delati z učitelji in odraslimi ljudmi in da je veliko lažje iti v razred in z dijaki delati."* S podobnimi težavami in začetno nejasnostjo okoli projekta so se soočale vse obravnavane šole in zato lahko rečeva, da je bilo kratkoročnih zmag na začetku bistveno premalo oz. se jih je večina nanašala na uspešno oddano in izpolnjeno dokumentacijo, ne pa na dejanske koristi spremembe za dijake in učitelje. Kasneje, ko se je projekt razvil in so bila prva leta projekta mimo ter prve ovire premagane, se je vključilo več učiteljev. To pojasnjuje tudi izjava vodje ŠRT na srednje veliki družboslovni šoli iz zaključnega poročila šolskega leta 2012/2013: *"Težav in ovir je na naši poti vedno manj. Včasih je dobrodošla kakšna dodatna spodbuda s strani vodstva, saj samoiniciative nekaterim učiteljem še vedno primanjkuje."* Takrat so ŠRT-ji dobili več možnosti, da so dosegli svoje cilje ter so svoje dosežke lahko predstavili na festivalih dobre prakse. Tri vodje ŠRT so izpostavile sledeče: *"Člani ŠRT smo ponosni, da je približno 85 % članov kolektiva vključenih vsaj v enega od timov. Menimo, da je tako razvojno naravnost šole prevzel zelo velik del kolektiva, kar je za delovanje in vizijo šole velikega pomena."* in *"Ko ti nekaj uspe, ko ti starši to povedo, ko dijaki to hvaležno povejo, da jim je lepo v šoli. Ko se nekdo izmed dijakov vrne in pove, da je tukaj pri nas preživel najlepša leta. Vse to so te stvari, ki so nam dale vedeti, da smo na pravi poti."* ter *"Kot*

uspeh lahko štejemo projektne tedne v prvih, drugih in tretjih letnikih. Uspeli smo dokazati, da zmoremo organizirati in izvesti načrtovani sistem pouka, ki vključuje aktualne vsebine in sodobne pristope dela, vključujoč tudi IKT. Ponosni smo lahko na javno prireditev, ki je nastala v okviru projektnih dni za prve letnike.”

7. Vztrajnost

Samo kratkoročne zmage pa niso dovolj, da bo prizadevanje za spremembo uspešno. Kljub ustrezni smeri in zagonu se lahko zgodi, da prizadevanje za spremembo ne doseže zadanih ciljev. Kotter in Cohen (2002) to pripisujeta predvsem odsotnosti občutka nujnosti in prezgodnji razglasitvi zmage oz. pomanjkanju vztrajnosti (sedmi korak po Kotterju). Pri preučevanem primeru je projekt prenove potekal šest let in marsikateri vodja ŠRT je zasluge za dosežene rezultate pripisal prav dolžini projekta. Vodja ŠRT na eni od večjih naravoslovnih šol se je na vprašanje: *“Bi rekli, da ste uspeli zaradi tega, ker ste dlje vztrajali, ali so tudi kakšni pristopi drugačni?”* odzvala: *“Vztrajali smo.”* Druga vodja ŠRT na srednje veliki, družboslovni šoli je izpostavila dejstvo, da je bilo po dveh letih za njih prelomno obdobje: *“Največji moment je bil po okoli dveh letih. Hkrati je bil to največji šok, saj se projekt ni ukinil. Vsi so pričakovali, da je to spet en enoletni projekt. Ta stvar ne bo ostala ... Potem so videli, da se projekt nadaljuje, hoteli smo še nove stvari. Stvari smo še dodelali in to je pomenilo, da projekta ne bo konec. Zaradi tega so se vključili tudi tisti, ki prej v dveh letih niso sodelovali.”* Slišala sva tudi komentarje, da bi lahko proces vpeljevanja spremembe trajal še dlje: *“Take zadeve se potem ne primejo, ker za spremembo narediti rabiš leta. Recimo ta projekt je trajal šest let in bi lahko trajal še kakšno leto, da bi se to res prijelo.”* ŠRT so v posodobitvenem načrtu vsako leto načrtovali aktivnosti, prav tako so štirikrat na leto poročali o uspešnosti izvajanja zadanih ciljev. Oblikovali so šolske razvojne projekte, pri katerih so definirali želene rezultate ter si tako zadajali nove cilje in delali na njihovem uresničevanju. V raziskavi sva opazila, da so se letni cilji v večini primerov ponavljali in so si bila poročila na koncu iz leta v leto zelo podobna.

Analizo poročil sva naredila tako, da sva primerjala zaključna poročila dveh zaporednih obdobj poročanja. Na primer, poročilo iz šolskega leta 2010/2011 sva primerjala s poročilom naslednjega šolskega leta 2011/2012. Tako sva prišla do ugotovitev, da so bila poročila iz šolskega leta 2013/2014 (zadnjega leta projekta) v primerjavi s predhodnim šolskim letom (2012/2013) v povprečju enaka v 22 % vsebine. Samo po sebi to ne pomeni veliko, a ko sva to primerjala s predhodnim obdobjem (poročilo iz šolskega leta 2011/2012 v primerjavi s poročilom iz šolskega leta 2012/2013) sva ugotovila, da je bila takrat vsebina v povprečju 15 % enaka. To primerjavo sva naredila s pomočjo spletnega orodja za primerjavo besedil Duplichecker (2015), s katerim sva analizirala vsa zaključna poročila v raziskavo vključenih šol. Največ podobnosti oziroma v nekaterih primerih celo popolnoma enaki komentarji so se pojavljali v delu poročil, kjer je bilo potrebno podati opisne komentarje s strani vodstva šole,

šolskega razvojnega tima, projektnih timov, učiteljev, ki niso bili del spremembe, ter dijakov. Ta del je bil namenjen refleksiji oziroma učenju, torej tretjemu koraku v ciklu izgradi–izmeri–nauči se. Iz tega sklepava, da so sicer redno pisali poročila, a tega niso delali dovolj dosledno, da bi bila ta poročila lahko uporabna tudi za izboljšanje samega procesa. Prav tako sva v vseh poročilih zasledila nekaj ponavljanja v predelih poročila, namenjenih opisovanju aktivnosti in projektov, kar lahko nakazuje na dvoje. Bodisi niso več videli dodane vrednosti v novem opisovanju aktivnosti, ali pa so ponovno izvedli iste aktivnosti s popolnoma enako vsebino.

V zvezi s pisanjem poročil so obravnavane šole sicer kot pozitiven dejavnik izpostavile odprt in iterativen proces priprave predlog za poročila. Te predloge so pripravili v ekspertni skupini KSG v tesnem sodelovanju z učitelji, ŠRT-ji in Zavodom za šolstvo. To pomeni, da so predloge izhajale iz potreb in težav vseh deležnikov, predvsem pa tistih, ki so poročila dejansko pisali in uporabljali. Pri tem se je za zelo pozitivno izkazala struktura KSG, saj je omogočila, da so bili v odločanje o strateških usmeritvah in načinu dela vključeni tudi in predvsem učitelji iz prakse, ki so v vsakodnevnem delu z dijaki sproti analizirali, raziskovali in ugotavljali potrebe posameznih strokovnih gimnazij in svojih dijakov (Vidmar, 2014). S tem so dosegli, da so se aktivnosti projekta vključile tudi v redne dokumente šole, kot je na primer letni delovni načrt, ki ga pripravi vsak učitelj oziroma vsak aktiv na začetku leta in v katerem je opisan načrt dela za prihajajoče šolsko leto. Pomembnost samega posodobitvenega načrta je poudarila tudi vodja ŠRT z ene izmed manjših družboslovnih šol: *“Posodobitveni načrt omogoča nenehno izboljševanje pedagoškega dela in je tesno povezan z razvojnim načrtom šole ter vsakoletnim letnim delovnim načrtom. Njegovo uresničevanje pomeni posledično uresničevanje zastavljenih ciljev šole.”* Pomembnost dokumentacije za trajnost spremembe je dodatno poudarila že prej omenjena vodja ŠRT na eni od manjših naravoslovnih šol: *“Ogromno smo se naučili. V letnem delovnem načrtu so še vedno vsi projekti, ki jih še vedno izvajamo. Mi z letom 2014, ko se je projekt končal, z njegovim izvajanjem nismo prenehali in ga peljemo naprej. Ravno to je bistvo projekta. Po mojih dosedanjih izkušnjah je bilo z vsemi ostalimi projekti tako, da si do določene točke delal in ko je bilo konec, si vse skupaj prenehal. Ta projekt je pa ostal v dokumentaciji, ostal je v letnem delavnem načrtu. Ravno zaradi tega ne moremo brez njega in ga bomo kljub temu, da ne bomo nikomur pošiljali dokumentacije, še vedno vsako leto napisali in ga dali po aktivih.”*

8. Utrditev in trajnost sprememb

Po uspešno izpeljani spremembi oz. zaključku projekta je potrebno dosežene spremembe še utrditi in zagotoviti njihovo trajnost. Kotter in Cohen (2002), Myers et al. (2012) in Schein (2009) opozarjajo na pomembnost organizacijske kulture ter kako lahko z njeno pomočjo umestimo novo vedenje v bistvo organizacije. V raziskavi ni opaziti načrtnega utrjevanja doseženih sprememb. Poleg tega bodo šole ob koncu projekta z nekaterimi aktivnostmi prenehale. Vendar, kot je predstavljeno že v predhodnjem poglavju, bo večina obravnavanih šol vsaj z nekaterimi uvedenimi spremembami nadaljevala, kot pojasnjuje vodja ŠRT na manjši naravoslovni šoli: *“Velika razlika med to prenovo in predhodnimi je, da so dosegli, da je ta prenova bila vključena v letni delovni načrt, v dokumente. Prav tako je bila za dolgoročnost sprememb bistvena tudi zakonska podlaga in dodatna finančna sredstva za šole.”* Zakonska

podlaga je v tem primeru tudi zunanji politični dejavnik, ki je vplival na spremembo. Želja za nadaljevanje s spremembami ostaja, kar pojasnjuje tudi naslednja izjava vodje ŠRT na večji družboslovni šoli: *“Meni se zdi to posodabljanje pomembno in dobrodošlo, da se nekje najde tak širši konsenz, da se najde denar za to in mislim, da bi morali zdaj nadaljevati to spremembo, kar smo se v Portorožu [op. a.: na zaključni konferenci projekta] tudi odločili.”*

Iz analize uvedbe spremembe s pomočjo osmih Kotterjevih korakov je možno sklepati, da koraki niso bili v celoti upoštevani. To je lahko razlog za nekatere težave, s katerimi so se soočali KSG in ŠRT-ji, vendar je možno videti tudi ujemanja, ki so bila zelo pomembna za uspešnost projekta. Iz preučevanega primera lahko razberemo, da strogo sledenje Kotterjevim korakom ni edina

možnost, ki jo lahko organizacije izberejo pri uvajanju spremembe, vsekakor pa se zdi ujemanje v določenih delih nujno.

4.4.3 Primerjava z ostalimi pomembnejšimi teoretičnimi izhodišči

V predhodnjem poglavju sva pozitivne in negativne elemente uvajanja sprememb analizirala s pomočjo Kotterjevega modela osmih korakov, zato bova v nadaljevanju rezultate analizirala še s pomočjo drugih teoretičnih izhodišč. Nadaljnjo analizo bova naredila še z vidika teorij “E” in “O”, ki omogočata hkraten pogled na spremembo z vidika na prvi pogled nasprotujočih si idej, uveljavljenih na področju managementa sprememb. S tem bova lahko ugotovila, ali je pri sami spremembi prevladovala teorija “E” ali teorija “O”, torej ali so spremembo uvajali bolj s pomočjo mehkih ali trdih pristopov. Hkrati bova rezultate raziskave pogledala še z vidika odpora do sprememb, ki je prav tako pomemben dejavnik, saj lahko prehitro konča marsikatero prizadevanje za spremembo, a se mu pogosto ne nameni dovolj pozornosti. To nama bo omogočilo še bolj podrobno razumeti spremembo samo in njeno ujemanje z različnimi teoretičnimi izhodišči.

4.4.3.1 Teoriji E in O

Najprej bova ugotovitve v raziskavi primerjala s teoretično podlago, ki obravnava različne načine managementa spremembe. Pri tem bova preučevala model, ki sta ga oblikovala Beer in Nohria (2000) in sva ga bolj podrobno opisala že v točki 1.3.3 – Teoriji E in O. S tem želiva ugotoviti ter predstaviti, kateri načini upravljanja sprememb so bili uporabljeni v obravnavanih šolah. Na nekaterih šolah sva zasledila celo prepletanje obeh teorij, kar je dober znak napredne miselnosti. Tabela 15 prikazuje vse dimenzije spremembe, ki jih izpostavljata Beer in Nohria, ter značilnosti “teorije E”, “teorije O” ali njune kombinacije. Skladnost dimenzije s posamezno teorijo v obravnavani študiji primera je poudarjena s krepkim tiskom.

Tabela 15: Ujemanje rezultatov raziskave s teorijama "E" in "O"

Dimenzije spremembe	Teorija E	Teorija O	Kombinacija teorij E in O
Cilji	maksimiziranje vrednosti za lastnike	razvoj zmožnosti organizacije	sprejemanje paradoksa med ekonomsko vrednostjo in zmožnostmi organizacije
Vodstvo	vodenje spremembe od zgoraj navzdol	spodbujanje sodelovanja od spodaj navzgor	določitev smeri od zgoraj in vključitev ljudi od spodaj
Fokus	poudarek na strukturi in sistemih	grajenje kulture organizacije; odnosi in vedenje zaposlenih	hkratni fokus na trde (strukture in sistemi) in mehke (kultura organizacije)
Procesi	načrtovanje in vzpostavljanje programov	razvoj s pomočjo eksperimentiranja	načrtovanje spontanosti
Sistem nagrad	motiviranje s pomočjo finančnih nagrad	motiviranje skozi predanost - uporaba finančnih nagrad za pošteno menjavo	uporaba nagrad za podpiranje sprememb in ne za njihovo vodenje
Uporaba zunanjih svetovalcev	svetovalci analizirajo in oblikujejo rešitve	svetovalci podpirajo vodje v oblikovanju lastnih rešitev	svetovalci so strokovnjaki, ki opolnomočajo zaposlene

Vir: M. Beer & N. Nohria, *Cracking the code of change*, 2000, str. 135.

Cilj spremembe je lahko maksimiziranje ekonomske vrednosti, razvoj zmožnosti organizacije ali neka srednja pot. Pri tem sva v raziskavi ugotovila, da za ta primer maksimiziranje ekonomske vrednosti ne pride v poštev, saj vključene organizacije niso usmerjene v ustvarjanje dobička, ker je njihovo poslanstvo drugačno. S samo spremembo so želeli doseči večjo konkurenčnost na

svojem področju in z razvojem zmožnosti organizacije dijakom omogočiti bolj kakovostno izobraževanje.

V naslednji dimenziji se teoriji razlikujeta glede na usmeritev vodenja, ali je bila od zgoraj navzdol, obratno ali neka srednja pot. Pri preučevani spremembi je bil dejansko uporabljen nekakšen kompromis, saj je sprememba še vedno prišla od "zgoraj" a vendar so bile šole prepuščene same sebi glede organiziranja. KSG je služil kot orodje za koordinacijo aktivnosti in prav tako je s pomočjo ekspertnih skupin ustvarjal smernice za nadaljnje delo šol. Pri določevanju prioritetnih področij so imeli ŠRT-ji možnost izbirati in prav tako so se na začetku pri doseganju spremembe posvečali predvsem tistim učiteljem, ki so pokazali interes. To pojasnjuje tudi izjava vodje ŠRT na srednje veliki družboslovni šoli: *"Da, to so nam tudi na zavodu stalno govorili, da na začetku ne siliti ljudi ampak naj začnejo tisti, ki želijo. Rekli so, da je to brezveze, če nekoga siliš v to ..."* Pri tem so imeli učitelji tudi dosti proste roke za oblikovanje lastnega načrta in dejanske izvedbe aktivnosti, samo v redkih primerih je bila nad učitelji uporabljena prisila od zgoraj.

Naslednja dimenzija, ki jo opisuje teorija, je fokus na trde ali mehke dejavnike organizacije. Tekom raziskave sva ugotovila, da je bil v preučevanem primeru uporabljen nekakšen hibridni model, pri katerem so šole uporabljale svojo obstoječo strukturo in s pomočjo sistemizacije poskušale doseči željeno spremembo. Prav tako so tudi pri učiteljih želeli doseči spremembo v miselnosti, da se zavedajo drugačnih potreb novejših generacij otrok. Poleg tega je bil velik poudarek tudi na samem razvoju ŠRT, saj so bile nekatere šole prvič izpostavljene planiranju razvoja šole oz. programov. Kljub vsemu je bil večji poudarek na tako imenovanih trdih dejavnikih, na strukturi in sistemih.

Glede oblikovanja procesov se teoriji razlikujeta po načrtovanju in vzpostavljanju programov na eni strani ter po razvoju s pomočjo eksperimentiranja na drugi strani. V raziskavi sva ugotovila, da so obravnavane šole večinsko uporabljale prvi način, torej so načrtovale in vzpostavljale iniciative. To je možno videti v vsakoletnih posodobitvenih načrtih ter poročanju njihovega uresničevanja. Šole si niso pustile veliko prostora za eksperimentiranje, čeprav je bila večina stvari, povezanih s spremembo, za njih novih in so na nek način s pomočjo poskusov prišle v pravo smer.

Na področju sistema nagrad se teoriji razlikujeta po motiviranju s pomočjo finančnih nagrad ter skozi predanost. Preučevani primer je dokaj specifičen, saj gre za spremembo v šolstvu, ki je imela že vnaprej določen proračun, prav tako je šolstvo del javnega sektorja, kar še dodatno oteži dajanje finančnih nagrad in posledično zelo omeji moč nagrajevanja, ki sta jo opisovala French in Raven (1958). To lepo pojasnjuje izjava vodje ŠRT na eni od večjih, družboslovnih šol: *"... omejeno finančno stanje, ki onemogoča, da bi vse delavce nagradili za izpeljane posodobitvene aktivnosti ..."* Vse to nam da vedeti, da so pri motiviranju uporabljali predvsem predanost svojemu delu in so finančna sredstva služila kot poštena menjava za opravljeno dodatno delo učiteljev, čeprav je bilo iz intervjujev možno razbrati, da je bilo dodatnega dela precej več, kot pa dodatnega plačila. Kot motivacija so na večini šol služili videni rezultati, kot pojasnjuje vodja

ŠRT srednje velike naravoslovne šole: *"Posledica posodobitvenih programov je aktivnejši, zanimivejši in tudi prijetnejši pouk, ki je učiteljem izziv, in tudi nova motivacija za spremembe in izboljšave."*

Zadnja dimenzija spremembe je uporaba zunanjih svetovalcev, in sicer lahko svetovalci analizirajo in oblikujejo rešitve, lahko služijo kot podpora vodjem pri oblikovanju lastnih rešitev oziroma, v kolikor se teoriji "E" in "O" združita, so svetovalci strokovnjaki, ki opolnomočajo zaposlene. V danem primeru je bil ZRSS zunanji svetovalec, ki je šolam pomagal pri vpeljavi spremembe ter jih v danih trenutkih s pomočjo svoje ekspertne moči (French & Raven, 1958) vodil skozi težavne okoliščine. Zavod je imel pomembnejšo vlogo predvsem na začetku, ko se je iniciativa za spremembo začela. V začetnem obdobju je ZRSS oblikoval strukturo in navodila za vpeljavo spremembe, kot pojasnjuje sledeča izjava vodje ŠRT na večji naravoslovni šoli: *"To smo začeli delati po navodilih Zavoda za šolstvo, torej vzpostavili smo veliko delavnic in izobraževanj za učitelje, na katerih smo predstavljali osnovne ideje in se učili tudi sami ter sodelovali s svojimi idejami."* Vloga ZRSS je skozi čas postajala vedno manjša, saj so bile šole pri vpeljevanju spremembe vedno bolj samostojne, vendar so v določenih primerih, ko so potrebovale pomoč, to dobile. Poleg tega je šolam pri vpeljavi novosti pomagala tudi ekspertna skupina ŠRT, prav tako so se učili še od ostalih šol na festivalih dobre prakse. Z zavedanjem vsega zgoraj omenjenega lahko rečemo, da se je tekom spremembe pristop zunanjih strokovnjakov spremenil. Prešel je iz teorije "E", kjer so svetovalci oblikovali rešitve, na področje mešanice obeh teorij, kjer so svetovalci predvsem usposabljali ter opolnomočali zaposlene s pomočjo izobraževanj.

Iz analize sledi, da šole pri vpeljevanju spremembe niso sledile samo teoriji "E" ali samo teoriji "O". Pri nekaterih dimenzijah je prevladovala ena teorija ter se je skozi čas spremenila oziroma prešla v drugo. V nekaterih primerih so šole uporabile kombiniran pristop, ki združuje obe teoriji, in je tako v večini primerov najustreznejši pristop. Pri tem je seveda potrebno upoštevati, da so se tudi same šole razlikovale glede na zmožnosti ter usposobljenost svojega vodstva ter vodij spremembe. Naslednji pomemben vidik pri uvajanju spremembe, ki ga bova obravnavala v nadaljevanju, je upiranje sodelujočih oz. odpor do sprememb.

4.4.4 Odpor do sprememb

Odpor do sprememb sva bolj podrobno preučevala v točki 1.5.2 – Odpor do sprememb, kjer sva izpostavila veliko različnih razlogov za tovrstno vedenje ljudi v organizaciji. Glavne razloge za odpor oziroma upiranje je možno združiti v tri širše skupine:

- Sledenje svojim interesom oziroma nenaklonjenost spremembam na splošno.
- Nerazumevanje oziroma nestrinjanje s predlagano spremembo.
- Negotovost in strah pred neuspehom.

Razloge za odpor oziroma upiranje sva analizirala na več ravneh. Na ravni obravnavanih šol sva ugotovila, da so šole do projekta prenove pristopile na prostovoljni ravni, ker so se zavedale, da je to nekaj, kar morajo storiti. KSG je bil ustanovljen na pobudo ene izmed strokovnih gimnazij

in je bil zastopan s strani več različnih ravnateljev sodelujočih šol. Z vidika odpora do sprememb je bilo to pozitivno, saj so bile šole v večini primerov vključene na lastno iniciativo ter so lahko tudi sodelovale pri sooblikovanju širše vizije.

Na ravni učiteljev pa je bila slika drugačna. Še posebej na začetku je bila vključenost učiteljev veliko večji problem, s katerim so se spopadali ŠRT. Spodnji citati prikazujejo glavne razloge za odpor do spremembe:

- Nenaklonjenost spremembam oz. nepripravljenost za spremembo – Kot pojasnjujeta sledeča citata: *"... vsak šolnik, oziroma večina šolnikov ne želi prenove. Vsak ima rad svoj vrtiček obdelan tak, o kot ga je obdeloval trideset let."* in *"Pri petdesetih letih spreminjati stvari je misija nemogoče, ampak se rahljajo tiste stereotipne stvari, ki so pomenile blokade v razvoju."*
- Nerazumevanje oz. nestrinjanje – Kot pojasnjuje sledeči citat vodje ŠRT srednje velike družboslovne šole: *"Dvomi v učinkovitost še vedno ostajajo pri nekaterih učiteljih."*
- Negotovost in strah – Kot pojasnjuje sledeči citat vodje ŠRT večje družboslovne šole: *"Nekateri niso pripravljeni deliti gradiva z drugimi učitelji, oziroma ne želijo delati v timu z drugim. Vzrok je tudi prenizka samozavest."*

Poleg zgoraj navedenih so bili nekateri izmed najpogostejše omenjenih zadržkov še: preveč dokumentacije/birokracije, preveč dodatnih obveznosti oziroma preobremenjenost ter nefleksibilen urnik oziroma nezmožnost uskladitve.

Dobra stvar je bila, da so to težavo kar hitro prepoznali ter so ji tudi v kasnejših standardiziranih poročilih namenili nekaj pozornosti. V letnih poročilih so imeli posebno točko, namenjeno perspektivi učiteljev, ki se niso vključili v novosti. S tem so prepoznali tudi dodano vrednost perspektive, ki jo imajo ljudje izven spremembe. Tudi teorija o managementu sprememb v določenih primerih govori o odporu do sprememb kot o pozitivni stvari, ki lahko opozori na kakšen pomemben problem. Opozarja tudi na to, da je tiste, ki nasprotujejo spremembam, potrebno poskušati razumeti ter jih poskusiti navdušiti za sodelovanje. Čeprav iz raziskave ni možno točno razložiti, koliko pozornosti je bilo namenjeno tistim, ki so nasprotovali spremembi in koliko je bilo potrebne energije, da bi jih "spreobrnili", lahko vseeno trdimo, da so jih ŠRT-ji večinoma upoštevali pri načrtovanju svojih aktivnosti. To dokazujejo tudi podobne izjave vodje ŠRT na srednje veliki družboslovni šoli: *"Uspeli smo, da je posodabljanje postalo del naše pedagoške prakse in je upiranj spremembam manj."* Nekateri so vključenost naredili celo obvezno, kot nakazuje izjava vodje ŠRT na večji družboslovni šoli: *"Potem smo mi naredili en tak korak, da smo dosegli, da so vsi učitelji morali napisati posodobitvene načrte. V te načrte so morali vključiti vsaj eno od posodobitev, ki jo hočejo v nekem letu izvajati. Utopično je misliti, da boš naenkrat vpeljal deset novih stvari."* Pri tem so pa še vedno upoštevali to, da morajo začeti z majhnimi koraki. Večinoma je do prenehanja nasprotovanja spremembam in vključitve v spremembo pripeljalo prav doseganje rezultatov in drugih vidnih ciljev. Kot je povedala vodja ŠRT srednje velike naravoslovne šole: *"Kaj je bil razlog, da so se pridružili še ostali učitelji? Jaz mislim, da navdušenje dijakov (sploh na projektih tednih, to jih je potegnilo)."* Prav tako je vključevanje pozitivno vplivalo tudi na moralo pri tistih, ki so že bili vključeni v spremembo, kot

pojasnjuje vodja ŠRT srednje velike naravoslovne šole: *"Lahko se pohvalimo, da je učiteljev, ki sodelujejo pri posodobitvah programa, je iz leta v leto več, tako da nas je sedaj že več kot polovica; članov timov pa je petina učiteljev."*

4.5 Predlogi in priporočila

Na podlagi ugotovitev študije primera in preučevanja literature s področja managementa sprememb in vitkih pristopov bova v nadaljevanju podala nekaj priporočil, za katere verjameva, da šolam lahko pomagajo pri uvajanju sprememb.

Tudi v javnem sektorju, oziroma konkretnije v šolstvu, so razmere vse bolj negotove in zahtevajo hitre spremembe – težko je predvideti dogodke za več let vnaprej, na učiteljih je vedno več pritiska po prilagajanju potrebam sodobnih otrok, šole imajo vedno manj finančnih sredstev, ipd. Vse to zahteva nove pristope, ki bodo izboljšali možnosti uspeha v tem okolju.

1. Večji poudarek na predstavitvi vizije in nujnosti spremembe

Nerazumevanje nujnosti in vizije spremembe je eden od najpogostejših razlogov za to, da spremembe niso sprejete in uveljavljene. Pri vodilnih deležnikih spremembe je motivacija za spremembo navadno visoka, saj zelo dobro vedo, zakaj se lotevajo spremembe in kaj želijo s tem doseči. Ta vizija se na poti do nižjih ravni zaposlenih žal pogosto izgubi oz. se ne prenese v celoti. Zaradi tega ti zaposleni spremembo lahko vidijo kot nepotrebno in se ji uprejo. Skozi raziskavo sva ugotovila, da se je to v bolj ali manj drastični obliki dogajalo tudi na vseh preučevanih šolah. Zato priporočava, da se, predvsem na začetku, veliko pozornosti nameni pravilni predstavitvi oz. odgovoru na dve ključni vprašanji:

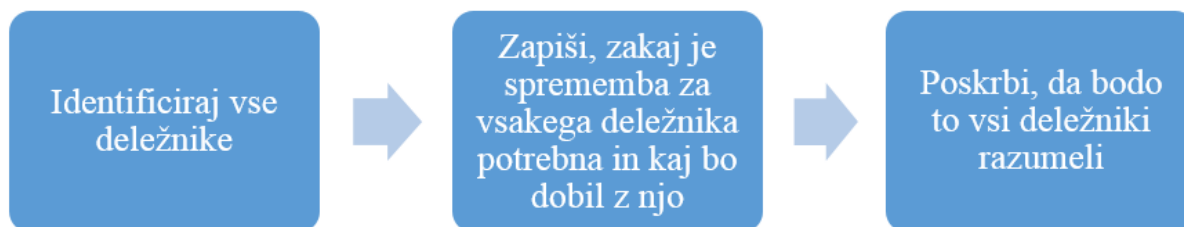
- Zakaj je ta sprememba za nas (in zame) potrebna?
- Kakšne prednosti oz. izboljšanje želimo s to spremembo doseči in kako se bo to poznalo v mojem vsakodnevem delu?

Pri tem želiva poudariti, da je potrebno odgovore na ti dve vprašanji prilagoditi za vsakega deležnika posebej, saj so cilji, vrednote in sprožilci motivacije pri vsakem posamezniku različni.

Slika 20 prikazuje tri korake, ki so lahko pobudnikom spremembe pri tem v pomoč. V prvem koraku se zapiše vse deležnike, ki jih sprememba zadeva. V metodologiji vitkega zagonskega podjetja v tem koraku identificirajo svoje ključne ciljne segmente strank. V kontekstu šolstva oz. preučevanega primera so ti deležniki lahko ravnatelj, vodja ŠRT, vodja posameznega predmetnega aktiva, posamezni učitelji, učenci, njihovi starši, itd. V drugem koraku se za vsakega od teh deležnikov poišče razloge, zakaj je sprememba za njih potrebna in kakšne koristi bodo dobili z njo. Pri tem je v veliko pomoč odkrit pogovor in aktivno poslušanje izzivov, s katerimi se ti deležniki soočajo pri vsakodnevem delu. V zadnjem koraku je potrebno nameniti dovolj časa in energije temu, da vsi deležniki slišijo in razumejo razloge za spremembo in koristi, ki jih sprememba prinaša. Tako bodo že pred začetkom uvajanja spremembe točno

vedeli, za kaj gre in kakšen je cilj, zaradi česar je verjetnost močnega odpora do spremembe veliko manjša.

Slika 20: Koraki za pravilno predstavitev vizije in nujnosti spremembe



Prvo priporočilo se nanaša predvsem na fazo priprave spremembe, zato ga je potrebno upoštevati še preden se lotimo aktivnega uvajanja spremembe. Ko deležniki enkrat razumejo nujnost in vizijo spremembe, pa je čas za spremembo. Pri tem predlagava, da se organizacije spremembe lotijo tako, kot se gradnje novega podjetja ali produkta lotevajo zagonska podjetja – s pomočjo povratne zanke izgradi–izmeri–nauči se, kar bova podrobneje opisala v naslednjih treh priporočilih. Ta povratna zanka zagonskim podjetjem omogoča (časovno in finančno) učinkovito iskanje pravega izdelka in pristopa na trg. V kontekstu managementa sprememb pa to lahko pomeni hitrejšo uvedbo pravih sprememb z manj odpora deležnikov in boljšimi rezultati.

2. Uvajanje manjših sprememb kot način potrditve izhodiščnih predvidevanj

Prva faza povratne zanke je gradnja najmanjšega potrebnega produkta, s katerim v zagonskem podjetju želimo preveriti, ali smo zadeli pravo bolečino in ali si ga stranke sploh želijo ter ga bodo kupile. Pri managementu sprememb ta faza pomeni pripravo minimalnih potrebnih sprememb, s katerimi preverjamo, ali je smer, v katero gremo, prava, ali bo sprememba prinesla želene rezultate in ali bo vpeljana dovolj učinkovito. Pri tem je ključnega pomena, da se res lotimo najmanjše potrebne spremembe, saj lahko testiranje sicer traja veliko predolgo in izgubi svoj učinek. V kontekstu šolstva je najmanjša potrebna sprememba lahko npr. malenkost prilagojena ura geografije, ki jo izvedemo v nekaj različnih razredih.

Po najinih ugotovitvah so številne šole že zdaj spremembo uvajale počasi, a so navadno omejevale le število vključenih učiteljev, ne pa tudi obsega same spremembe. Prav tako niso namenjale veliko pozornosti temu, katerih sprememb so se lotile najprej.

Pomembno je, da je ta najmanjša potrebna sprememba zasnovana tako, da nam omogoča, da ugotovitev, ki jih dobimo z njeno uvedbo, lahko posplošimo tudi na ostale spremembe oz. z njo odgovorimo na določena odprta vprašanja, ki jih imamo v zvezi z uvedbo celotne spremembe.

Drugi pomemben vidik hitrega izvajanja majhnih sprememb je, da z njihovo pomočjo dosegamo številne majhne zmage, ki so ključnega pomena za vzdrževanje visoke morale in motiviranosti deležnikov za spremembo. Pri tem je ključnega pomena, da te majhne zmage jasno in redno

komuniciramo s celotno ekipo, saj lahko le tako zagotovimo visoko raven motivacije in občutka vključenosti ter prispevanja k tem zmagam. Seveda se v praksi določene spremembe izkažejo tudi kot neuspešne, a je prednost tega pristopa v tem, da te elemente hitro odkrijemo ter ugotovitve uporabimo za izboljšanje nadaljnjega uvajanja spremembe.

3. Večji poudarek na kakovostnem spremljanju in merjenju napredka

Ko imamo najmanjšo potrebno spremembo pripravljeno, je čas za njeno izvedbo. Pri tem je ključno, da sproti podrobno spremljamo in merimo uspešnost in učinkovitost same spremembe. Po najinih ugotovitvah so šole temu področju namenjale najmanj pozornosti in jim je bilo to najbolj odveč, kar je posledica predvsem slabo določenih ciljev ter kazalcev in aktivnosti za spremljanje doseganja teh ciljev.

Najino priporočilo je, da naj organizacije že v fazi priprave najmanjših potrebnih sprememb več pozornosti namenijo razmisleku, kako bodo doseganje ciljev in vpeljavo teh sprememb spremljale. Pri tem je potrebno biti pozoren na to, da določimo jasne, merljive, dosegljive, relevantne in časovno opredeljene cilje (angl. *SMART goals*) ter ključne kazalnike, ki nam omogočajo njihovo spremljanje.

4. Uporaba naučenega za izboljšanje manjših, eksperimentalnih sprememb

Zadnje priporočilo je verjetno najpomembnejše in hkrati najpogostejše spregledano tudi s strani zagonskih podjetij, ki se rada pohvalijo, da delajo zelo vitko. Če se namreč z izvajanjem in temeljitim spremljanjem majhnih sprememb nič ne naučimo, smo še vedno na začetku. Tudi šole so v preučevanem primeru pogosto večkrat ponavljale iste napake, rekoč da tako je in da je sprememba zasnovana na ta način. Če vemo, zakaj se lotevamo spremembe ter kaj želimo z njo doseči, nam mora biti končni cilj doseči te koristi ne glede na to, kakšna bo dejanska sprememba oz. postopek njene uvedbe. V preučevanem primeru se je sprememba sicer sproti močno razvijala, saj na začetku praktično nihče ni vedel, kako bo izpadla in kako se bodo lotili njene izvedbe, a vseeno verjameva, da bi z bolj vitkim razišljanjem in upoštevanjem zgornjih priporočil do dobrih rezultatov lahko prišli hitreje in z manj težavami.

Zadnje priporočilo je, da naj organizacije sprejmejo dejstvo, da na začetku uvajanja spremembe vse stvari niso jasno določene in znane ter da lahko želene koristi dosežemo le z iterativnim procesom testiranja majhnih sprememb in njihovega sprotnega prilagajanja. Če to delamo pravilno, bo vsaka naslednja sprememba boljša in bolj v skladu z našimi cilji.

SKLEP

Za uspešno poslovanje ali celo preživetje organizacij je dandanes ključnega pomena stalno prilagajanje okolju in neprekinjeno izboljševanje lastnega znanja in procesov. Žal pa v praksi zaradi različnih razlogov večina sprememb propade ali pa te vsaj ne dosežejo zelenega učinka.

Pri tem igra zelo pomembno vlogo dober management sprememb. Brez načrtnega managementa sprememb lahko namreč še tako dobro zamišljene spremembe propadejo.

Osebnostno naju zanima področje izobraževanja oz. šolstva, kjer zaradi novih, drugačnih generacij stalno čutijo potrebo po spremembah. Zato sva v najinem magistrskem delu želela preučiti, kako se jih lotevajo v praksi ter kje so še priložnosti za izboljšavo, predvsem iz vidika prenosa znanj in izkušenj iz ostalih industrij ali organizacij, ki so pod stalnim pritiskom sprememb.

V magistrskem delu sva na začetku podrobno preučila obstoječo literaturo na temo managementa sprememb. Ugotovila sva, da je to področje zelo obširno in dobro raziskano. Preučila sva razloge za spremembe ter ugotovila, da nekateri izhajajo iz organizacij samih ali nujnosti za preživetje organizacije. Na drugi strani so pa spremembe lahko tudi odgovor na spreminjajoče se zunanje okolje. Poleg tega obstajajo številne teorije, ki dajejo različne poudarke različnim vidikom managementa sprememb. Nekatere se bolj osredotočajo na mehke dejavnike (kultura, vedenje, motivacija, ipd.), druge pa na trde dejavnike (trajanje spremembe, zmožnosti in predanost vodstva, dodaten trud, ipd.), vsi avtorji pa se strinjajo o pomenu načrtnega in strukturiranega uvajanja sprememb v organizacijo. Veliko avtorjev del svojih raziskav posveča tudi izzivom managementa sprememb, saj pri vsakem prizadevanju za spremembe prihaja tudi do ovir, ki jih je treba premostiti, da se zagotovi uspešnost spremembe. Ugotovila sva, da se najbolj pogosti izzivi pojavljajo v povezavi z vodenjem sprememb, odporom do sprememb in, kar predstavlja organizacijam še največji izziv, ohranjanjem sprememb na dolgi rok.

Teoretični del sva nato nadgradila tudi s pregledom obstoječe literature o vitkih pristopih, predvsem v kontekstu zagonskih podjetij. Pri tem sva izhajala iz dejstva, da so zagonska podjetja ene najhitreje spreminjajočih in prilagodljivih organizacij, zato sva želela ugotoviti, kakšen način razmišljanja oziroma kakšni procesi jim to omogočajo. Ugotovila sva, da je obstoječe znanstvene literature na to temo relativno malo, a sva vseeno uspela opredeliti, kaj vitki pristopi sploh so ter kako se zagonska podjetja lotevajo sprememb in prilagajanja okolju.

S pomočjo študije primera konkretne uvedbe spremembe v slovenskih strokovnih gimnazijah sva se nato podrobneje spoznala z realnostjo uvajanja sprememb v šolstvu. Raziskati sva želela predvsem, kateri so uspešni in kateri neuspešni elementi uvajanja sprememb ter ugotoviti, ali šole pri tem že uporabljajo določene elemente vitkega razmišljanja. V ta namen sva intervjuvala vodje šolskih razvojnih timov na devetih strokovnih gimnazijah ter preučila dokumentacijo, ki je nastala med uvedbo preučevane spremembe na teh šolah.

Ugotovila sva, da šole načrtno ne sledijo nobenemu izmed teoretičnih modelov managementa sprememb ali vitkih pristopov, a kljub temu uporabljajo določene elemente in priporočila teh modelov. Tako so na primer na podlagi sproti zaznanih potreb prilagajale samo organizacijsko strukturo in procese poročanja glede uvajanja spremembe. Zaznati je bilo tudi močan fokus na "končne uporabnike," ki so v tem primeru učenci. Nekatere šole so se celo načrtno lotile gradnje vodilnega tima ter veliko vlagale v usposabljanje in izobraževanje članov tega tima, medtem ko so ostale to prepustile naključju.

Na podlagi analize sva odkrila štiri glavna področja, na katerih lahko šole izboljšajo svoj proces uvajanja sprememb:

- Večji poudarek na predstavitvi vizije in nujnosti spremembe.
- Uvajanje manjših sprememb kot način potrditve izhodiščnih predvidevanj.
- Večji poudarek na kakovostnem spremljanju in merjenju napredka.
- Uporaba naučenega za izboljšanje manjših, eksperimentalnih sprememb.

Verjameva, da lahko šole z izobraževanjem svojih ključnih ljudi predloge tega magistrskega dela ter teorijo managementa sprememb uporabijo in spremenijo v močne kompetence, ki jim bodo zagotovile visoko kakovost, razvoj in preživetje tudi v prihodnosti ne glede na to, kako negotova bo.

Delo na magistrski nalogi je bilo predvsem zaradi veliko terenskega dela in velike količine zbranih podatkov za analizo zelo zamudno, a hkrati zanimivo in intelektualno spodbudno. Skozi proces pisanja magistrskega dela sva se o managementu sprememb naučila veliko in to znanje tudi sproti uporabila v praksi pri najinih projektih.

Verjameva, da je tema zelo zanimiva tudi za nadaljnje raziskovanje, pri čemer vidiva priložnost za nadgradnjo najine raziskave predvsem v študiji večjega števila različnih projektov, s čimer se lahko zmanjša rizik, da gre za ugotovitve, ki so specifične samo za preučevani projekt. Poleg tega sva preučevala slovenski projekt, zato priporočava, da nadaljnje raziskave vključujejo tudi projekte iz drugih držav, kar bo omogočilo, da se bodo upoštevale tudi kulturne razlike. Priložnost za nadgradnjo najine raziskave vidiva tudi v vključitvi večjega števila oseb, ki so imele v preučevanem projektu različne vloge. Zaradi najinih omejenih resursov sva se v najini raziskavi osredotočila predvsem na vodje ŠRT kot osebe z največ informacijami o spremembi, a se zavedava, da to lahko privede do enostranskega pogleda na preučevano spremembo. Verjameva, da bi lahko z vključitvijo učiteljev, učencev, predstavnikov KSG in Zavoda za šolstvo dobili še boljši vpogled v problematiko ter prišli do dodatnih zanimivih ugotovitev. Najina raziskava je temeljila na preučevanju primera iz šolstva, zato za nadaljnje raziskave priporočava, da se vanje vključijo tudi projekti iz drugih segmentov javnega sektorja.

Raziskovalce tako spodbujava k nadaljnjemu delu na tej temi, saj bo boljši proces managementa sprememb v šolstvu zelo pozitivno vplival na celoten izobraževalni sistem in posledično tudi na gospodarski, športni in znanstveni razvoj Slovenije.

LITERATURA IN VIRI

1. Akbar, H. (2003). Knowledge Levels and their Transformation: Towards the Integration of Knowledge Creation and Individual Learning*. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1997-2021.
2. Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage Publications.
3. Alloway, R. M. (1977) *Research and Thesis Writing Using Comparative Cases*. Stockholm: Institute of International Business.
4. Anderson, J. (2014). *The Lean Change Method*. b.k.: Leanpub.
5. Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
6. Argyris, C., Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
7. Ashforth, B. E., Mael, F. A. (1998). Sustaining Valued Identities. *Power and influence in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
8. Baines, T., Lightfoot, H., Williams, G.M., Greenough, R. (2006). State-of-the-art in lean design engineering: a literature review on white-collar lean. *Journal of Engineering Manufacture*, 220(9), 1539-47.
9. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
10. Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656.
11. Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
12. Beugré, C. D., Acar, W., Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*, 27(1), 52-62.
13. Bhuiyan, N., Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761-71.
14. Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany*. b.k.: K&S Ranch.
15. Blokdijs, G. (2008). *Change management 100 success secrets: The complete guide to process, tools, software and training in organizational change management*. Brisbane: Emereo Pty Ltd.
16. Bonaccorsi, A., Carmignani, G., Zammori, F. (2011). Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Management*, 4(4), 428-439.
17. Boud, D., Feletti, G. (1997). *The challenge of problem based learning*. London: Kogan Page.
18. Boxall, P. F., Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
19. Brown, A. (1995). *Organisational Culture*. Pitman Publishing. Great Britain.
20. Brown, J. S., Collins, A., Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational researcher*, 18(1), 32-42.
21. Buchanan, D. A., Badham, R. J. (1999). *Power, politics, and organizational change*:

- Winning the turf game*. London: Sage Publications.
22. Buchanan, D. A., Badham, R. J. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. Los Angeles: SAGE.
 23. Buchanan, D. A., Fitzgerald, L., Ketley, D. (2007). *The sustainability and spread of organizational change: Modernizing healthcare*. London: Routledge.
 24. Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S., Neath A., Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189-205.
 25. Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Harlow, England: Prentice Hall Financial Times.
 26. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.
 27. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
 28. Carroll, J. S., Rudolph, J. W., Hatakenaka, S. (2003). Learning from organizational experience. *Handbook of organizational learning and knowledge management*, 575-600.
 29. Collins, D. (1998). *Organizational change: Sociological perspectives*. New York: Routledge.
 30. Cook, S. D., Brown, J. S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
 31. Croll, A., Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
 32. Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522.
 33. Cummings, T. G., Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
 34. Cusumano, M. A., Smith, S. A. (1995). *Beyond the waterfall: Software development at Microsoft*. Massachusetts: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology
 35. Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
 36. Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications.
 37. Dawson, S. (1992). *Analysing organisations*. Basingstoke: Macmillan.
 38. De Souza, L. B. (2009, 12). Trends and approaches in lean healthcare. *Leadership in Health Services*, 22(2), 121-139.
 39. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons
 40. Deshpande, R., Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
 41. *DICE Calculator*. Najdeno 6. julija 2015 na spletnem naslovu <http://dice.bcg.com/index.html#dice-calculator>
 42. Dimovski, V., Colnar, T. (1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa*, 36(5), 701-722.

43. Duck, J. D. (1993). Managing Change. The Art of Balancing. b.k.: *Harvard Business Review on Change*, 55-82.
44. Duplichecker. (b.l.). Najdeno 10. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.duplichecker.com/comparison>
45. Duque, D.F.M., Cadavid, L.R. (2007). Lean manufacturing measurement: the relationship between lean activities and lean metrics. *Estudio Gerenciales*, 23(105), 69-83.
46. Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Lawrence, K. A. (2001). Moves That Matter: Issue Selling And Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.
47. Eccles, T. (1994). *Succeeding with change: Implementing action-driven strategies*. London: McGraw-Hill Book.
48. Eisenhardt, K.M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), October 1989.
49. Ferris, G. R., Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, 18(1), 93-116.
50. Ford, J. D., Ford, L. W., D'amelio, A. (2008). Resistance To Change: The Rest Of The Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
51. Gagliardi, P. (1986, 12). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
52. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86(3), 109.
53. Gersick, C. J. (1989). Marking Time: Predictable Transitions In Task Groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274-309.
54. Ghauri, P. N., Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. Pearson Education.
55. Gilgun, J. F. (1994). A case for case studies in social work research. *Social work*, 39(4), 371-380.
56. Gould, S. J. (1980). *The panda's thumb: More reflections in natural history*. New York: Norton.
57. Greiner, L. E. (1997). Evolution and revolution as organizations grow. 1972. *Harvard business review*, 76(3), 55-60.
58. Griffin, R. W., Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Australia: South-Western/Cengage Learning.
59. Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657.
60. Hatch, M. J., Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
61. Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2003, 12). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
62. Hočevar, M., Jaklič, M., Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
63. Huczynski, A. (1993). *Management gurus: What makes them and how to become one*. London: Routledge.

64. Inglis, A., Ling, P., Joosten, V. (1999). *Delivering digitally: Managing the transition to the knowledge media*. London: Kogan Page.
65. Institute for Healthcare Improvement (IHI) (2005). *Going Lean in Health Care*. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement,.
66. Jones, G. R. (2003). *Organizational theory, design, and change: Text and cases*. New York: Prentice Hall.
67. Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
68. Kleiner, A., Roth, G. (1996). How to make experience your company's best teacher. *Harvard Business Review*, 75(5), 172-177.
69. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
70. Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
71. Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
72. Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. March-April, 106-114.
73. Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
74. Lean Enterprise Institute. *Principles of Lean*. (b.l.). Najdeno 23. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.lean.org/WhatsLean/Principles.cfm>.
75. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), 143-153.
76. Loorbach, D. (2007). *Transition management: New mode of governance for sustainable development*. Utrecht, the Netherlands: International Books.
77. Lorsch, J. W. (1985). Strategic myopia: Culture as an invisible barrier to change. *Gaining control of the corporate culture*, 84, 102.
78. Maurya, A. (2014). *Delaj vitko*. Ljubljana: Založba Pasadena.
79. McGill, I., Beaty, L. (1992). *Action learning: A practitioner's guide*. London: Kogan Page.
80. Merriam, S. B. (2002). *Assessing and Evaluating Qualitative Research* v S. B. Merriam (ur.): *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
81. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow, UK: FT Prentice Hall.
82. Miron, E., Erez, M., Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
83. Moore, G.A. (1991). *Crossing the chasm: Marketing and selling technology to mainstream customers*. New York: Harper Business.
84. Moran, J. W., Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111-119.
85. Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications.

86. Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
87. Murphy, M. G., Davey, K. M. (2002, 12). Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 17-32
88. Myers, P., Hulks, S., Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
89. Narasimhan, R., Swink, M., Kim, S. W. (2006, 12). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457.
90. Newman, K. L., Nollen, S. D. (1998). *Managing radical organizational change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
91. Nilakant, V., Ramnarayan, S. (2006). *Change management: Altering mindsets in a global context*. New Delhi: Response Books.
92. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
93. Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. New York: Productivity press.
94. Opis del in nalog KSG. (b.l.). Najdeno 25. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.ksg.edus.si/Strani/OpisdelinnalogKSG.aspx>
95. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
96. Palmer, I., Dunford, R., Akin, G. (2006). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.
97. Pant, P. N., Lachman, R. (1998, 12). Value Incongruity and Strategic Choice. *Journal of Management Studies*, 35(2), 195-212.
98. Patton, E., Appelbaum, S. H. (2003). The Case for Case Studies in Management Research. *Management Research News*, 26(5), 60-71
99. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
100. Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
101. Pevec Grm, S., Ermenc, K. S., Mali, D., Hvala Kamenšček, P., Slivar, B., Pogačnik, Š., Kovač, M. (2006) *Kurikul na nacionalni in šolski ravni v poklicnem in strokovnem izobraževanju*. Ljubljana: CPI, Center za poklicno izobraževanje.
102. Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Pub.
103. Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
104. Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge; towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
105. Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Anchor Books.
106. Poon, J. M. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
107. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: The Free Press.
108. Raven, B. H., French, J. R. (1958). Group support, legitimate power, and social influence¹.

- Journal of Personality*, 26(3), 400-409.
109. Ries, E. (2011). *The lean startup: How constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin.
 110. Robbins, S. P., Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.
 111. Rozman, R. (2014). Priprava strateškega plana v podjetjih in združbah. *Izzivi managementu*, 6(1), 5-17.
 112. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. New York: Prentice Hall.
 113. Scapens, R., W. (1990). Researching Management Accounting Practice: the Role of Case Study Methods. *British Accounting Review*, London, 32(1990), 259-281.
 114. Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27-47.
 115. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
 116. Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 117. Scholes, K. (1998). *Stakeholders mapping: a practical tool for managers. Exploring techniques for analysis and evaluation of strategic management*. London: Prentice Hall Europe.
 118. Schwartz, H., Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
 119. Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
 120. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., Guman, E. C. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency/Doubleday.
 121. Shah, R. and Ward, P.T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805.
 122. Sirkin, H. L., Keenan, P., Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard business review*, 83(10), 108.
 123. Smith, I. (2005). Continuing professional development and workplace learning 11: Managing the "people" side of organisational change. *Library Management*, 26(3), 152-155.
 124. Stake R. E. *Qualitative case studies*. Denzin N. K., Lincoln Y. S., v *Handbook of qualitative research*, 2005, 443-463.
 125. Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. *Harvard business review*, 74(3), 86.
 126. Szulanski, G., Winter, S. (2002). Getting it right the second time. *Harvard business review*, 80(1), 62-9.
 127. Tekavčič, M., Megušar, A. (2008). Merila uspešnosti poslovanja v sodobnem gospodarstvu. *Teorija in praksa*, 45(5), 459-479.
 128. The Hofstede Centre. (b.l.). Najdeno 19 septembra 2014 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>
 129. Vera, D., Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 29(2), 222.

130. Vidmar, V. (2014). *Posodobitev gimnazijskih programov 2008–2014 v strokovnih gimnazijah – Poročilo*. Najdeno 25 novembra 2014 na spletnem naslovu www.ksg.edus.si/Dokumenti%20v%20skupni%20rabi/Porocilo_za_javnost_29_09_2014.pdf.
131. What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis. (b.l.). Najdeno 25. novembra na spletni strani <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>.
132. Womack, J. P., Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.
133. Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
134. Yin, R. K., Moore, G. B. (1987, 12). The Use of Advanced Technologies in Special Education: Prospects from Robotics, Artificial Intelligence, and Computer Simulation. *Journal of Learning Disabilities*, 20(1), 60-63.
135. Zanzi, A., O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.