

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZLOGI ZA NEUSPEH MANAGEMENTA
SPREMEMB**

Ljubljana, januar 2009

BARBARA TAVČAR

IZJAVA

Študentka Barbara Tavčar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	1
2 SPREMEMBE IN MANAGEMENT SPREMEMB	3
2.1 VSEBINA IN OBSEG SPREMEMB	5
2.2 DEJAVNIKI SPREMEMB	6
2.2.1 Notranji dejavniki sprememb	7
2.2.2 Zunanji dejavniki sprememb	8
2.3 SPREMEMBE ZNOTRAJ PODJETJA	10
2.3.1 Spremembe in organizacijska struktura	11
2.3.2 Spremembe in organizacijska kultura	12
2.4 PRISTOPI K MANAGEMENTU SPREMEMB	15
3 ODPORI DO SPREMEMB	16
3.1 NARAVA IN VPLIV ODPORA DO SPREMEMB	18
3.1.1 Vrste odpora	18
3.1.2 Vzroki za odpor	20
3.2 ODPORI DO SPREMEMB S STRANI MANAGERJEV	22
3.3 TAKTIKE PREMAGOVANJA ODPORA DO SPREMEMB	23
3.4 POZITIVNE POSLEDICE ODPORA DO SPREMEMB	26
4 MANAGER SPREMEMB	27
4.1 VLOGA MANAGERJA V PROCESU SPREMEMB	27
4.2 STILI IN TIPI VODENJA	29
4.3 SLOGI SLABEGA MANAGERJA SPREMEMB	31
5 SPREMINJANJE IN VZROKI ZA NEUSPEŠNOST SPREMEMB	34
5.1 MANAGERSKE LASTNOSTI IN AKTIVNOSTI	38
5.2 NEPRILAGODLJIVOST PODJETJA	41
5.3 NEPRAVILNO RAVNANJE Z ZNANJEM	42
5.4 NESPREMLJANJE DEJAVNIKOV, KI SO KLJUČNI ZA OBVLADOVANJE SPREMEMB	44
5.5 NERACIONALNA IZRABA ZAPOSLENIH IN NJIHOVIH ZMOŽNOSTI	45
5.6 SLABA KOMUNIKACIJA IN NESPORAZUMEVANJE	47
5.7 ŠIBKO SODELOVANJE ZNOTRAJ PODJETJA IN Z ZUNANJIM OKOLJEM	48
5.8 NEUSTVARJALNI IN NEINOVATIVNI ODZIVI PODJETJA NA SPREMEMBE V OKOLJU	49
5.9 SLABA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH	50
5.10 PODCENJEVANJE ČASA IN TRUDA POTREBNIH ZA SPREMEMBE	53
6 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VZROKIH ZA NEUSPEH MANAGEMENTA SPREMEMB V SLOVENSkih PODJETJIH	54
6.1 METODOLOŠKO OZADJE RAZISKAVE	55
6.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE	55
6.2.1 Pomen vpliva sprememb na posamezna področja delovanja podjetja	56
6.2.2 Pomen managerskih načinov obvladovanja sprememb za uspeh managementa sprememb	60
6.2.3 Pomen dejavnikov neuspeha managementa sprememb	63
6.2.4 Povezave med dejavniki neuspeha managementa sprememb	67
6.3 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA ODPRAVO DEJAVNIKOV NEUSPEHA MANAGEMENTA SPREMEMB	69
7 SKLEP	72

8 LITERATURA	74
9 VIRI	77
PRILOGA	1

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Vrste sprememb v podjetju</i>	<i>6</i>
<i>Slika 2: Dinamika okolja podjetja in njegova prilagodljivost</i>	<i>9</i>
<i>Slika 3: Trije zaporedni načini odzivanja podjetja na zunanje dejavnike sprememb</i>	<i>10</i>
<i>Slika 4: Uspešnost podjetja in odpori</i>	<i>16</i>
<i>Slika 5: Razmerje med spreminjanjem, kulturo organizacije in odpori</i>	<i>22</i>
<i>Slika 6: Vzroki odporov do sprememb</i>	<i>23</i>
<i>Slika 7: Tri dimenzije vodenja</i>	<i>38</i>
<i>Slika 8: Proces sprememb</i>	<i>52</i>
<i>Slika 9: Cikel "Nimamo dovolj časa!"</i>	<i>54</i>
<i>Slika 10: Mnenja anketirancev, kako močan vpliv imajo spremembe na določena področja v podjetju</i>	<i>56</i>
<i>Slika 11: Mnenja anketirancev, kako močan vpliv imajo spremembe na spodbude zaposlenih ...</i>	<i>57</i>
<i>Slika 12: Mnenja anketirancev, kako močan vpliv imajo spremembe na tehnologijo</i>	<i>58</i>
<i>Slika 13: Mnenja anketirancev, kako močan vpliv imajo spremembe na organizacijsko kulturo</i>	<i>59</i>
<i>Slika 14: Mnenja anketirancev, kako močan vpliv imajo spremembe na ustvarjalnost in inovativnost</i>	<i>59</i>
<i>Slika 15: Mnenja anketirancev, kako posamezni načini obvladovanja sprememb vplivajo na neuspeh managementa sprememb</i>	<i>60</i>
<i>Slika 16: Mnenja anketirancev, kako informiranje kot način obvladovanja sprememb vpliva na management sprememb</i>	<i>61</i>
<i>Slika 17: Mnenja anketirancev, kako vodenje kot način obvladovanja sprememb vpliva na management sprememb</i>	<i>62</i>
<i>Slika 18: Mnenja anketirancev, kako vizija kot način obvladovanja sprememb vpliva na management sprememb</i>	<i>62</i>
<i>Slika 19: Mnenja anketirancev, kako povezovanje kot način obvladovanja sprememb vpliva na management sprememb</i>	<i>63</i>
<i>Slika 20: Mnenja anketirancev, kateri dejavniki imajo največ vpliva na neuspeh managementa sprememb</i>	<i>64</i>
<i>Slika 21: Mnenja anketirancev, kakšen vpliv ima slaba komunikacija na neuspeh managementa sprememb</i>	<i>65</i>
<i>Slika 22: Mnenja anketirancev, kakšen vpliv ima neracionalna izraba človekovih virov in zmožnosti na neuspeh managementa sprememb</i>	<i>66</i>
<i>Slika 23: Mnenja anketirancev, kakšen vpliv imajo managerske lastnosti in aktivnosti na neuspeh managementa sprememb</i>	<i>66</i>
<i>Slika 24: Mnenja anketirancev, kakšen vpliv imajo neustvarjalni in neinovativni odzivi podjetja na spremembe v okolju na neuspeh managementa sprememb</i>	<i>67</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Odpori zaposlenih do sprememb</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 2: Faze spreminjanja</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 3: Razlike med managerjem in vodjo</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 4: Statistični prikaz povprečij in standardnih odklonov moči vpliva sprememb na določena področja v podjetju</i>	<i>56</i>

<i>Tabela 5: Statistični prikaz povprečij in standardnih odklonov posameznih načinov obvladovanja sprememb, ki vplivajo na neuspeh managementa sprememb</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 6: Statistični prikaz povprečij in standardnih odklonov dejavnikov, ki imajo največ vpliva na neuspeh managementa sprememb</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 7: Medsebojna odvisnost dejavnikov, ki vplivajo na neuspeh managementa sprememb..</i>	<i>68</i>

1 Uvod

Management sprememb predstavlja eno izmed najbolj aktualnih tem v sodobnem managementu. Spremembe so edina stalnica življenja ter hkrati pomemben dejavnik tako učinkovitosti kot tudi uspešnosti delovanja podjetja. Tako kot se spreminja okolje, se spreminjajo tudi podjetja, ki v tem okolju delujejo. Osnovni pogoj za preživetje podjetja in za njegovo uspešnost je hitro in učinkovito odzivanje na spremembe iz dinamičnega okolja ter oblikovanje novih sprememb znotraj podjetja ter izzivanje novih sprememb izven podjetja (Tavčar, 1999, str. 11). Vsa podjetja pa pri oblikovanju predvsem pa pri udejanjanju teh sprememb niso uspešna.

Sodobna literatura je polna napotkov, kako uspešno krmiliti podjetje skozi management sprememb. Povsod lahko zasledimo sezname dejavnikov za uspešno izvajanje managementa sprememb in sezname dejavnikov uspešnega managementa sprememb. Zelo težko pa je zaslediti pisanje o dejavnikih, ki posledično vplivajo na neuspeh managementa sprememb. Lipičnik (2006) pravi, da nihče ne piše o neuspehu managementa, ker se ima vsak manager za uspešnega, čeprav za svoje podjetje ni naredil prav ničesar. V magistrskem delu sem se želela posvetiti ravno temu spektru managementa sprememb ter teorijo s pomočjo empirične raziskave v slovenskih podjetjih preveriti tudi v praksi.

Napačno bi bilo misliti, da so za neuspeh managementa sprememb krivi odpori do sprememb tako s strani managerjev kot tudi s strani zaposlenih. Za spremembo, ki ne naleti na nikakršen odpor, namreč sploh ne moremo trditi, da gre za spremembo, ampak za nadaljevanje stanja, kakršno trenutno ustreza večini. Da bi podjetje bilo uspešno tudi v prihodnosti, se mora spreminjati in takšna pot ponavadi vodi do težav in odporov (Tavčar v Možina, 2000, str. 754). Ljudje smo navajeni delati po ustaljenem ritmu in navadah, radi se izogibamo vsemu, kar predstavlja novost – spremembo. Z uveljavljanjem sprememb v podjetju pa se dolgoletne delovne navade zaposlenih začnejo spreminjati in takrat se pojavijo odpori.

Pri tem moram poudariti, da odpori nikakor ne morejo biti razlog za neuspeh managementa sprememb. Do tega spoznanja so prišli šele sodobnejši teoretiki, ki zagovarjajo dejstvo, da so odpori nujen del managementa sprememb (Waring, Glendon, 2002, str. 128). Da bi lažje razumeli delovanje managementa sprememb, je zatorej potrebno razumeti tudi odpore.

Prva hipoteza magistrske naloge je, da je za neuspeh managementa sprememb ključnega pomena vloga managerjev. Če managerji niso sposobni zaznati potrebe po spreminjanju, biti sposobni osnovati programov za spremembe ter jih tudi uspešno izvajati, potem obstaja velika verjetnost, da tudi management sprememb ne bo uspešen in učinkovit, ampak ravno nasprotno (Dale, 1993, str. 189-190). Tudi manager, ki je sicer uspešen, lahko pri uvajanju sprememb velikokrat pozabi na svoje zaposlene. Zaradi pomanjkanja komunikacije znotraj podjetja se zaposleni, ker niso dovolj osveščeni, počutijo zapostavljene in nemotivirane. V tem primeru je lahko program načrtovanja in udejanjanja sprememb zelo učinkovit na papirju, ne pa v samem izvajanju.

Druga postavljena hipoteza je, da so vsi dejavniki, ki lahko potencialno ogrožajo uspešnost managementa sprememb, medsebojno odvisni. Ker je management sprememb zelo kompleksen proces, ne more obstajati samo en razlog, zakaj je le-ta neuspešen in neučinkovit, saj nobenega dejavnika ne moremo obravnavati neodvisno od drugih (Roberts, 1999, str. 78). Manager lahko vpliva na slabo komunikacijo v podjetju, to pa vpliva na zaposlene, ki niso dovolj motivirani, kar povzroči, da so odzivi podjetja na dinamično okolje neustvarjalni. Skratka, najmanjša napaka pri enem dejavniku vpliva na drugi dejavnik, to pa vse skupaj pripelje do neuspeha oblikovanja in izvajanja sprememb. Hipotezo bom poskušala potrditi oz. ovreči s pomočjo korelacijske analize.

Namen magistrskega dela je z empirično raziskavo o najpogostejših dejavnikih, ki vplivajo na neuspeh managementa sprememb v slovenskih podjetjih, prispevati k širjenju baze znanja o managementu sprememb v slovenskem prostoru. Tako osnovana empirična baza neuspeha managementa sprememb bi lahko služila podjetjem kot osnova in vodilo pri samem oblikovanju in uvajanju managementa sprememb.

Glavni cilj magistrskega dela je s teoretično in empirično-raziskovalnim metodološkim pristopom priti do spoznanja, kateri dejavniki vplivajo na neuspeh managementa sprememb. Za uspešno in učinkovito delovanje podjetja ni dovolj vedeti, kaj vodi do uspešnega managementa sprememb, ampak se je potrebno posvetiti predvsem tistim morebitnim vzrokom, ki lahko pogojujejo neuspeh delovanja le-tega. Preveč enostavno bi bilo vso krivdo zvaliti le na nesposobne managerje, čeprav se je predvsem v praksi velikokrat izkazalo, da ravno njihove nepravilne aktivnosti ali pa osebne lastnosti lahko predstavljajo poglobitni dejavnik, ki pomembno vpliva na oblikovanje in udejanjanje sprememb v podjetju. Cilj je tudi prikazati pomen zaposlenih, učinkovito izrabljanje njihovih zmožnosti in znanj ter predvsem izpostaviti pomen komunikacije med zaposlenimi in managerji. Velikokrat je ravno slaba komunikacija ali pomanjkanje komunikacije vzrok za neuspeh managementa sprememb.

Metodološki prijemi, ki jih bom uporabila pri izdelavi magistrskega dela, bodo temeljili na metodah znanstvenega raziskovanja. Naloga bo zasnovana iz teoretičnega in empiričnega dela.

Pri teoretičnem delu se bom posluževala večjega števila metod, ki so značilne za znanstveno raziskovanje, kot sta npr. deskripcija in sinteza. Teoretični del bo temeljil na preučevanju že obstoječih teoretičnih podlag v managementu sprememb, torej na sekundarnih virih. Sekundarni viri podatkov so razne že opravljene študije, strokovna literatura domačih in tujih avtorjev na temo managementa sprememb. Sekundarni viri mi bodo služili kot osnova in pomoč pri analizi primarnih virov podatkov. Uporabila pa bom seveda tudi lastna znanja, ki sem si jih pridobila med samim študijem v okviru magistrskega programa management.

V empiričnem delu raziskave bom uporabila metodo zbiranja primarnih podatkov. Odločila sem se za anketni vprašalnik, ker je oblikovan tako, da odgovarja na zastavljeni raziskovalni problem in v bistvu vodi samo raziskavo. Za to metodo sem se odločila tudi, ker omogoča, da dosežemo cilj raziskave in da dokažemo ali osvetlimo to, kar smo si v teoretičnem delu zastavili kot osrednji problem raziskovanja. Sledila bo uporaba metode kvantitativne analize podatkov,

zbranih z anketo. Podatke, pridobljene z anketiranjem, bom statistično obdelala, in zaradi lažjega razumevanje tudi grafično prikazala.

Magistrsko delo bom poleg uvoda in sklepa razdelila na pet vsebinskih poglavij. Sama struktura poglavij bo prilagojena osnovnemu cilju magistrskega dela. V uvodnem delu bom opredelila problem, namen in cilje magistrskega dela. V uvodu bom opisala tudi metode preučevanja in zasnove samega dela. V drugem poglavju bom obravnavala teoretična izhodišča in opredelitev managementa sprememb, od njegove vsebine do samih pristopov k managementu sprememb. V tretjem poglavju se bom osredotočila na odpore do sprememb, saj le-ti predstavljajo ključni dejavnik pri razumevanju posledic uvajanja managementa sprememb. Sledilo bo poglavje, ki bo namenjeno managerju sprememb – kakšna je njegova vloga v procesu sprememb, katere stile in tipe vodenja poznamo ter kateri so slogi slabega managerja sprememb. V petem poglavju, ki bo hkrati tudi ključni teoretični del, bodo obravnavani vzroki in dejavniki, ki pogojujejo neuspeh managementa sprememb. Skušala bom ugotoviti, kateri so ti dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na neuspeh uvajanja in obvladovanja sprememb. V zadnjem poglavju bom predstavila empirično raziskavo o vzrokih za neuspešnost managementa sprememb. V tem poglavju bom predstavila rezultate raziskave ter podala ugotovitve in nova spoznanja o preučevani tematiki. V sklepnem delu bom podala ugotovitve raziskave.

2 Spremembe in management sprememb

Organizacijske spremembe opredeljujemo kot prekrejevanje organizacije v celoti ali zgolj v njenih posameznih sestavinah, kot so npr. funkcije, oddelki, ravni, zaposleni (Kavčič, 1991, str. 262).

Podjetje predstavlja odprt sistem, ki je neprestano izpostavljen spremembam, ki so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Vzrokov za nastanek sprememb je lahko veliko: od tehnoloških sprememb, sprememb v zakonodaji do sprememb na področju kadrovanja podjetja.

Spremembe so potemtakem univerzalno dejstvo, saj ne obsegajo le spremembe v enem podjetju, ampak so prisotne povsod, v vseh podjetjih, na vseh področjih in v vseh panogah. Podjetje, ki se ni zmožno spreminjati in prilagajati novim razmeram v notranjem in zunanjem okolju, ni sposobno preživeti.

Management sprememb pomeni načrtovanje in kontrolo izvajanja sprememb z namenom, da bi se prilagodili dinamičnemu okolju in trajno izboljšali uspeh podjetja (Vizjak v Možina, 1994, str. 870). Zato sta tudi priprava in izvajanje sprememb v podjetju temeljni sestavini vseh dejavnosti managerjev sprememb (Kavčič, 1991, str. 262).

Spremembe so lahko povzročene prostovoljno, na pobudo podjetja ali pa namerno. Vsaka sprememba pa je nekaj izjemnega in enkratnega, nekaj pozitivnega, kar se lahko zgodi podjetju (Kavčič v Možina, 1994, str. 199).

Spremembe se lahko razlikujejo glede na njihovo velikost (majhne in velike spremembe) ali pa glede na postopek spreminjanja. Z vidika postopka spreminjanja ločimo rutinske in nerutinske spremembe.

Rutinske spremembe so pogostejše in se nanašajo na manjše spremembe, kot so npr. obrazci posameznikovega vedenja. Značilno je, da ne povzročajo pomembnejših sprememb posameznikovega položaja. Tudi odpor rutinskim spremembam je ponavadi manjši. Največji problem pri rutinskih spremembah je nevarnost, da se vrnemo k starim pratikam oz. vzorcem. Da bi to preprečili, je potrebno zagotoviti, da imajo zaposleni na voljo dovolj informacij in da so obveščeni, da lahko pride celo do sankcioniranja, če bi se vračali na stara pota. Potrebno je, da vodstvo neprestano vztraja. Primer rutinske spremembe je lahko sprememba obrazca, ki ga mora zaposleni izpolniti, preden gre na službeno pot. Ponavadi so take spremembe za zaposlenega nepomembne in ne bo se jim upiral. Na novi obrazec se bo kmalu navadil.

Nerutinske spremembe so enkratne spremembe, ki so za podjetje zelo pomembne. Pomembne so lahko tudi z vidika posameznika, saj mu lahko npr. spremenijo položaj v podjetju. Odpori zaposlenih so na takšne spremembe načeloma zelo veliki. Primeri nerutinskih sprememb so: reorganizacija, spreminjanje stila vodenja, lastninjenje podjetja, uvajanje ali opuščanje novih programov, odpuščanje zaposlenih ipd (Kavčič v Možina, 1994, str. 200-2001).

Živimo v svetu hitrih in velikih sprememb na vseh področjih. Danes lahko podjetje ustvarja visoko vrednost le, če se je zmožno zelo hitro prilagajati in zna izkoristiti tako nastajajoče priložnosti, ki se kažejo kot najbolj obetavne. Če podjetje stremi k ustvarjanju in izkoriščanju poslovnih priložnosti, mora le-te izkoristiti v pravem trenutku. V spremembo je potrebno vložiti veliko energije in časa. Potrebno se jim je konkretno posvetiti. Poleg tega pa je potrebno to energijo tudi obvladovati, da bi lahko s posameznimi ustvarili veliko vrednost. V velikem številu podjetij energijo prevečkrat nekoristno zapravljajo s tem, ko begajo od ene prednostne naloge k drugi.

Da bi lahko lažje razumeli, zakaj nekatera podjetja s polnimi jadrji plujejo v prihodnost uspešneje od drugih, je potrebno razumeti potek učinkovitih prizadevanj za spremembe (Kotter, Cohen, 2002, str. 11-12):

- Uspešna podjetja točno vedo, kako premagovati ovire in protitelesa, ki zavračajo spremembe. Dobro se zavedajo, kako lahko zgrabijo priložnost in se obenem izognejo tveganju. Razumejo, da so le z velikimi uspehi povezani tudi veliki preskoki, saj zgolj trajno in postopno napredovanje ne zadošča več.
- Zavedajo se, da je uspešna in velikopotezna sprememba zapleten postopek, ki se zgodi postopoma, v več fazah. Sprva je potrebno poudariti nujnost sprememb, sestaviti vodilni tim, ustvariti novo vizijo, strategije in jih na čimbolj učinkovit način sporočiti ostalim. Pri tem je potrebno odstraniti vse ovire, ki zavirajo ukrepanje, doseči kratkoročne uspehe in spodbujati spremembe, dokler celotno delo ni opravljeno. Šele na koncu je potrebno spodbujati k ustvarjanju nove kulture tudi zaposlene, to pa bi omogočilo, da se novo vedenje zakorenini.

- Glavni izziv procesa sprememb je spreminjanje obstoječega vedenja zaposlenih. Managerji se velikokrat motijo, ko mislijo, da so najpomembnejši izzivi spremembe strategije, sisteme ali kulture. Ti dejavniki, kot sem že prej omenila, so zelo pomembni, vendar je temeljni problem nedvomno vedenje. Vedenje predstavlja to, kar zaposleni počnejo in nakazuje potrebo po korenitih premikih v njihovem početju.
- Spreminjanje vedenja zaposlenih ne zajema toliko analize, kako bi lahko spremenili razmišljanje zaposlenih, temveč kako jim pokazati resnico, ki pomembno vpliva na njihova čustva. Premalo se zavedamo, da sta v podjetju pomembna tako razmišljanje kot čutenje. V uspešnih podjetjih lahko najdemo oboje, toda srce vseh sprememb ostaja v čustvih. Kotter zagovarja, da ima vzorec videti – čutiti – spremeniti večjo moč kot vzorec analizirati – razmišljati – spremeniti. Obstajajo bistvene razlike med obema vzorcema. Če so zaposleni npr. frustrirani, se poskušajo sami sebe prepričati, da ni prave potrebe po velikopoteznih spremembah. Takšen nemir ženejo močne in nepopustljive sile. Ko so zaposleni frustrirani, so včasih prepričani, da so nastali problemi neizbežni in zunaj njihovega nadzora. Zaposleni se morajo zavedati, da se lahko vsakdo, ki se znajde v vrtincu sprememb, iz njih lahko tudi kaj nauči.

Pri managementu sprememb ima definitivno pomembno vlogo samo vodstvo. Vodstvo mora poskrbeti, da bo spremembam namenil dovolj časa in sredstev. Posvetiti se mora tudi pobudam, za katere meni, da lahko podjetje pripeljejo do prelomne točke in do novih ravni ustvarjanja vrednosti (Strebel, 2000, str. 3).

2.1 Vsebina in obseg sprememb

Vsako podjetje se mora zavedati pomembnosti svojega okolja. Spremembe iz okolja mora predvidevati in se jim prilagajati z ustreznimi spremembami znotraj podjetja, pri čemer je vsebina sprememb opredeljena kot vpliv, ki ima določena sprememba na poslovanje podjetja. V nadaljevanju bomo videli, da lahko ločimo strateške spremembe z dolgoročnim vplivom in operativne spremembe s kratkoročnim vplivom.

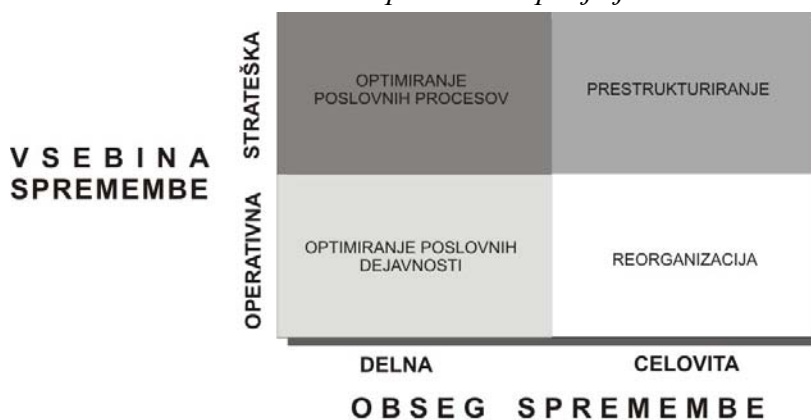
Obseg sprememb je določen s številom poslovnih dejavnosti podjetja, ki so vključene v sam proces spreminjanja. Glede na obseg spreminjanja lahko ločimo celovite spremembe in delne spremembe, ki zajemajo le posamezne dele poslovne dejavnosti.

Spremembe v podjetju ločimo, kot kaže slika 1, glede na vsebino in na obseg sprememb na: operativne in strateške ter na delne in celovite (Vizjak v Možina, 1994, str. 851-852).

Strateške spremembe so korenite spremembe, ki dolgoročno vplivajo na obliko in usmeritev poslovanja podjetja, medtem ko so operativne spremembe omejene zgolj na optimiranje poslovnega sistema. Rezultati operativnih sprememb so lahko vidni že v zelo kratkem času, vendar ne morejo povzročati temeljnih preusmeritev podjetja.

Celovite spremembe zajemajo celotni poslovni sistem, torej vse najpomembnejše poslovne dejavnosti. Delne spremembe pa so omejene le na posamezne pomembnejše poslovne dejavnosti, ki zajemajo le določena poslovna področja (Vizjak v Možina, 1994, str. 851-852).

Slika 1: Vrste sprememb v podjetju



Vir: Vizjak v Možina, 1994, str. 851.

Spremembe so lahko glede na hitrost: postopne ali evolucijske (celovitejše po obsegu, njihovo uvajanje traja več časa) ter hitre ali revolucionarne (hitro uvajanje, delne po obsegu).

Glede na vrsto spremembe pa poznamo (Vizjak v Možina, 1994, str. 852):

- *Prestrukturiranje*: gre za celovito strateško spremembo,
- *Optimiranje poslovnih procesov*: delna strateška sprememba,
- *Reorganizacija*: celovita operativna sprememba,
- *Optimiranje poslovnih dejavnosti*: delna operativna sprememba.

2.2 Dejavniki sprememb

Vsak manager uvaja spremembe v podjetju z namenom, da bi povečal učinkovitost delovanja podjetja pri doseganju zastavljenih ciljev in smotrov. Vsaka sprememba sproži določeno tveganje in porabo zmožnosti, ki pa mora v primernem obdobju prinesiti določene izide v koristih, ki takšno porabo seveda presegajo.

Spremembe v notranjem okolju podjetja so dinamično povezane s spremembami v zunanjem okolju. Zelo nevarno je zaostajati za spremembami, za časom, življenjskim ciklom izdelkov in storitev itd. Nevarno pa je tudi prehitovati, saj okolje še ni pripravljeno na dojetanje koristi, ki jih podjetje ponuja. Okolje lahko spremembe zavrne, jih proglasi za nepravne, v nekaterih primerih celo za škodljive (Tavčar, 1999, str. 222).

Dejavniki spremembe so lahko odlični kazalci vzpona ali padanja nekega podjetja. Znanilci vzpona so (Tavčar, 2000, str. 54):

- inoviranje tehnologij, proizvodov,

- prevlada ene zasnove ali proizvoda,
- diferenciranje, specializiranje (novi segmenti tržišča),
- odprava administrativnih ovir (sproščene pobude),
- nov management, nova usmeritev (večja dinamičnost podjetja).

Managerji bi morali biti pozorni tudi na prve kazalce padanja podjetja. Dejavniki, ki so znanilci padanja, so (Tavčar, 2000, str. 54):

- naravne meje rasti (fizične omejitve),
- izčrpane zmogljivosti, izčrpani viri in sredstva,
- nasičen trg,
- zaviranje rasti s strani povratnih vplivov,
- zaviranje rasti zaradi krčenja naložb,
- razdrobljen in neurejen trg.

Zelo pomembno je tudi dejstvo, da številne spremembe povezujejo tako notranji kot tudi zunanji dejavniki sprememb. Sprememba v tehnologiji, kot je npr. uvajanje novih računalniških programov, vpliva na položaj zaposlenih in na delovna razmerja, strukture organizacije ipd. Tudi notranje spremembe se ponavadi začnejo v enem podsistemu ter izzovejo spremembe na ostalih podsistemi. Gre za dinamični vidik organizacijskih sprememb (Kavčič, 1991, str. 263).

2.2.1 Notranji dejavniki sprememb

Notranji dejavniki so tisti dejavniki, ki vplivajo na spremembe v notranjem okolju podjetja. Zelo pomembni so predvsem interesi notranjih udeležencev, posledično pa tudi ostale sestavine politike podjetja (Tavčar, 2000, str. 54).

Notranji dejavniki sprememb so tisti dejavniki, ki povzročajo spremembe znotraj podjetja, in so usmerjeni v notranje organizacijske procese (Huber, Glick, 1995, str. 222). Ti dejavniki so lahko:

- sprememba strategije poslovanja,
- sprememba vrste uporabljene tehnologije,
- inovacije,
- nezadovoljstvo zaposlenih,
- nova kadrovska struktura – zamenjava obstoječih kadrov ali pa pomanjkanje kadrov,
- sprememba vodstva podjetja,
- opuščanje tradicije podjetja.

V podjetjih se večinoma ti dejavniki sprožijo zaradi skrivnosti in odločitev znotraj podjetja. Tako najpogosteje prihaja do sprememb zaradi zamenjav v vodilnem managementu, padca učinkovitosti, visoke stopnje fluktuacije, visoke stopnje izostankov zaposlenih zaradi bolniškega dopusta, visoke stopnje pritožb, morebitne sabotaže, stavk ipd. (Šefman, 2002, str. 3).

Notranji dejavniki sprememb so povezani z določenimi cilji organizacijskih sprememb, kot so npr. prilagajanje podjetja na zunanje spremembe, uresničevanje zahteve po večji racionalnosti odločanja v podjetju, povečevanje učinkovitosti podjetja in reduciranje konfliktov (Kavčič, 1991, str. 265).

Notranji dejavniki sprememb vplivajo na različna področja v podjetju (Tavčar, 1996, str. 247):

- obseg delovanja podjetja (na proizvodnjo, kapital, zaposlene),
- vsebino dejavnosti (npr. na inoviranje raznih programov in tehnologij),
- urejenost delovanja (na pristojnosti in odgovornosti zaposlenih, delitev dela, razmerja med zaposlenimi),
- sredstva za delovanje podjetja (predvsem na obseg virov in sredstev, ki jih ima podjetje na razpolago, na njihovo razmerje, na strukturo zaposlenih, na njihova znanja in veščine).

Spremembe v notranjem okolju podjetja morajo biti gibčno povezane s spremembami v zunanjem okolju podjetja (Tavčar, 2000, str. 56).

2.2.2 Zunanji dejavniki sprememb

Zunanji dejavniki sprememb prihajajo iz zunanjega okolja podjetja, ki je lahko bližnje ali pa tudi bolj oddaljeno. Zelo malo zunanjih dejavnikov ima izolirani vpliv na podjetje, saj največkrat gre za kompleksno mešanico številnih zunanjih dejavnikov. Zunanji dejavniki so lahko vsi dejavniki, ki ne izvirajo iz samega podjetja, ampak nanj vplivajo:

- spremembe na trgu – pojav novih konkurentov, materialov, spremembe navad potrošnikov, novi dobavitelji,
- tehnološke spremembe – razvoj znanosti in tehnike,
- globalne družbene razmere,
- spremembe v političnem sistemu,
- spremembe v gospodarstvu,
- institucionalne razmere.

Zelo pomembni so tudi tako imenovani zunanji dejavniki, ki vplivajo na spremembe v kulturi podjetja. Ti dejavniki so npr. spremembe navad posameznikov, pojav novih vzornikov ali neformalna razmerja (Tavčar, 2000, str. 53).

Podjetje lahko proaktivno vpliva na zunanje dejavnike sprememb, torej na dejavnike, ki prihajajo iz zunanjega okolja podjetja, ali pa se reaktivno odziva na njihove vplive. Vplivi zunanjih dejavnikov sprememb so lahko za podjetje koristni ali škodljivi (Tavčar, 1999, str. 224).

Prilagajanje spremembam v okolju je v veliki meri odvisno od dinamičnosti okolja in od prilagodljivosti podjetja (Harvey, 1992, str. 42-44). Tavčar (1999, str. 224) opisuje štiri odzive

podjetja na dinamiko okolja, in sicer glede na stopnjo dinamike in glede na stopnjo prilagodljivosti. Odzivi so: prenavljanje, odzivanje, zadovoljevanje in zaostajanje (slika 2).

Slika 2: Dinamika okolja podjetja in njegova prilagodljivost

DINAMIKA OKOLJA PODJETJA	Vrtinčasto	PRENAVLANJE • aktivno delovanje je naravno v nemirnem okolju; • spreminjanje vnaprej; • manj nereda, delo za jutri.	ODZIVANJE • odzivanje šele pod pritiskom sprememb; • kratkoročno, krizno prilagajanje; • ni ukrepanja do resnih težav.
	Stabilno	ZADOVOLJEVANJE • urejanje zadev ponavadi z vrha, odbori, postopki; • spreminjanje le toliko, kot panoga; • povprečnost in zadostnost.	ZAOSTAJANJE • malo tveganj, strukturiranost, obvladovanje; • tradicionalnost, hierarhija, formaliziranje; • grozi neobčutljivost za spremembe.
		Velika	Majhna
PRILAGODLJIVOST PODJETJA			

Vir: Tavčar, 1999, str. 224.

Ansoff glede na to, kako se podjetje odziva na zunanje dejavnike sprememb, opiše pet vrst podjetij (Ansoff, 1881, str. 65):

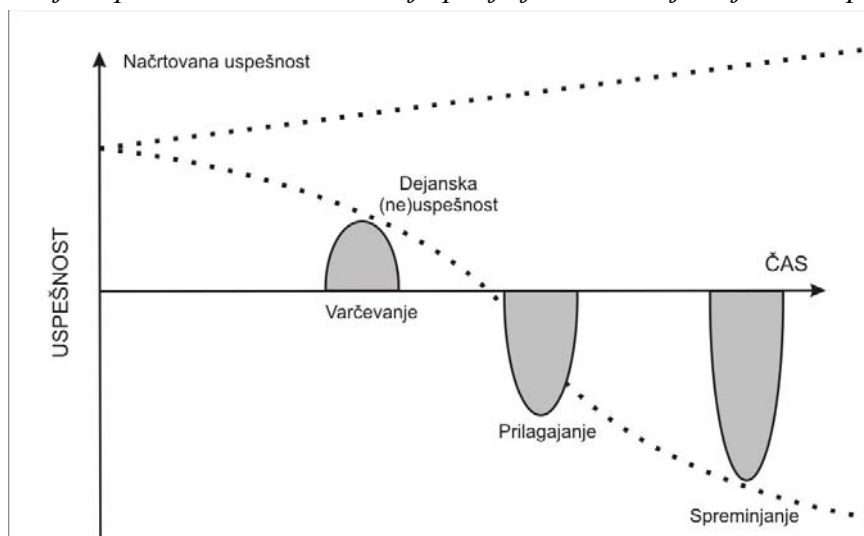
- *ustaljena podjetja*: podjetja so toga in zazrta v preteklost,
- *odzivna podjetja*: hitro se odzivajo na dejavnike sprememb iz okolja,
- *predvidevajoča podjetja*: spremembe v okolju skušajo predvideti,
- *raziskujoča podjetja*: raziskujejo možnosti in priložnosti v zunanjem okolju,
- *ustvarjalna podjetja*: podjetja si sama ustvarijo nove priložnosti za uspešnost.

Za nepripravljeno podjetje je lahko neugoden skoraj vsak vpliv dejavnikov sprememb, ki prihajajo iz zunanjega okolja. Neugodni so lahko celo tisti, ki bi lahko za podjetje pomenili veliko priložnost.

Kot kaže slika 3, se takšno podjetje ponavadi odziva na tri načine, (Tavčar, 1999, str. 225):

- *z varčevanje*: ker varčevanje ni tvegano, lahko podjetju omogoči, da ustvari celo majhen višek sredstev. Dovolj je že to, da zdravi zaposlene, da tokrat gre zares.
- *z evlucijskim prilagajanjem*: zajema izboljšave, preureditve, dopolnitve delovanja, ki terjajo določeno porabo sredstev, vendar se lahko ta poraba bogato poplača.
- *z revolucijskim spreminjanjem*: gre za nezvezno spreminjanje usmeritev, kateri ponavadi sledi zamenjava managementa. Gre za najbolj radikalen poseg, ki ponavadi terja tudi največjo porabo zmožnosti podjetja in prinaša največ tveganj.

Slika 3: Trije zaporedni načini odzivanja podjetja na zunanje dejavnike sprememb



Vir: Tavčar, 1999, str. 225.

V okolju, ki se spreminja sorazmerno počasi, lahko podjetje enega za drugim uveljavi vse tri pristope. Na naslednji pristop lahko preide šele v primeru, ko prejšnji ne zaleže. V okolju, ki se spreminja hitro, pa podjetje nima dovolj časa na razpolago, da bi se lahko posluževalo zaporednega odzivanja. V tem primeru lahko podjetje preživi in postane uspešno le z usklajeno in sočasno uporabo vseh treh načinov odzivov. Če le-te nenehno in zmerno uporablja, so lahko kot rezultat odzivi sicer majhni, vendar so tudi manj tvegani (Tavčar, 1999, str. 225).

Management lahko poskuša vplive zunanjih dejavnikov omiliti tako, da razvija nove strategije, ki skušajo izkoristiti priložnosti in nevtralizirati nevarnosti, pa tudi s samim prilagajanjem strukture podjetja spremembam.

Ne smemo pa pozabiti, da med dinamičnostjo zunanjih dejavnikov sprememb in med dinamičnostjo uspešnega podjetja, je zelo pomembna soodvisnost. Dinamičnost podjetja zajema vse sestavine politike organizacije – od smotrov, ciljev do strategij. Že sama beseda dinamičnost pove, da morajo biti prisotne spremembe. Pri spremembah pa ni pomembno le, da so prave, dovolj hitre in izdatne, pomembnejše je, da se management sprememb zanje odloči v pravem in za podjetje najugodnejšem trenutku. Tudi pre zgodaj začete sprememb so lahko nerazumljene ali pa celo propadejo (Tavčar, 1999, str. 230).

Zmotno je prepričanje, da lahko samo okolje vpliva na podjetje in ne obratno. To seveda ne velja, zlasti ne za velika podjetja, ki vplivajo na zunanje okolje s pomočjo inoviranja in postavljanja trendov.

2.3 Spremembe znotraj podjetja

Spremembe znotraj podjetja pomenijo, da podjetje preoblikuje svoje interne vire, sisteme in procese dela v smislu prilagoditve podjetja na zahteve in spremembe v okolju. Če na spremembo v okolju ne reagira s spremembo znotraj podjetja, se pojavi kriza, ki lahko podjetje pripelje do propada (Vizjak v Možina, 1994, str. 851).

V nadaljevanju sem se posvetila predvsem dvema pomembnejšima vidikoma spreminjanja znotraj podjetja, in sicer: spreminjanju organizacijske strukture in kulture.

2.3.1 Spremembe in organizacijska struktura

Organizacijsko strukturo opredelimo kot izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije (Kavčič, 1991, str. 176). Ta predstavlja organizacijsko ureditev medsebojnih odnosov zaposlenih v celotni organizaciji (Ivanko v Možina, 1994, str. 373).

Organizacijska struktura predstavlja tudi mrežo, ki je nekakšna povezava med organizacijskimi podsistemi in okoljem. Podjetje kot odprt sistem pridobiva iz okolja določene vložke, ki jih mora, če želi uspešno delovati, znati preoblikovati v svoje rezultate (storitve, proizvode ipd.). Zato ne smemo pozabiti, da ima zunanje okolje podjetja pomemben vpliv na organizacijsko strukturo (Kavčič, 1991, str. 178).

Organizacijska struktura je opredeljena s cilji podjetja. Ker se cilji podjetja skozi čas spreminjajo, je potrebno, če želi podjetje preživeti, tudi organizacijsko strukturo prilagajati novim ciljem (Mečava, 2006, str. 10). Zaposlenim mora omogočati določeno fleksibilnost, da bi se lahko na spremembe v podjetju in v njegovem okolju uspešno odzvali ter se jim prilagajali.

Poglavitna naloga organizacijske strukture je ta, da omogoča fleksibilno delovanje podjetja. Omogočati mora funkcionalno (vrhunsko usposobljen kader, timsko delo), časovno (dela se takrat, ko je potrebno), plačno (pogajanja o plačah zaposlenih, plačilo v sorazmerju z uspešnostjo ipd.) in številčno fleksibilnost (stalno zaposleni kader in priložnostno zaposleni kader).

Managerji menijo, da danes ni mogoče tako hitro spremeniti organizacijsko strukturo, da bi se lahko na spremembe pravočasno odzvali. Ko bi strukturo končno prilagodili, bi se že takoj pojavila potreba po novi spremembi.

Razloge za prepočasno spreminjanje organizacijske strukture gre iskati pri (Čater, 2006):

- upiranju zaposlenih prepogostim spremembam,
- zakoreninjeni organizacijski kulturi,
- tehnologiji, s katero podjetje razpolaga.

Če se organizacijska struktura spremeni, to pomeni, da se morajo spremeniti tudi organizacijski procesi. Kako se bo organizacijska struktura spremenila pa je predvsem odvisno od njenih značilnosti in vrste dejavnikov (Bergant, 2007, str. 43). Organizacijska struktura je opredeljena s petimi dejavniki. To so: okolje, velikost podjetja, tehnologija, cilji in strategija, zaposleni.

Večina podjetij se prilagaja spremembam tako, da se pogosto omejuje zgolj na preurejanje strukture. Posledice so lahko sledeče (Bennet, 1997, str. 266):

- preurejena struktura zastari kmalu po tem, ko jo uvedejo,

- prepogoste spremembe v strukturi lahko destabilizirajo podjetje in demoralizirajo zaposlene,
- zaposlene potisnejo v nove, njim neznane vloge, za katere jim primanjkuje izkušenj in usposabljanje,
- potrebno je veliko časa, da se ob vsakokratnem spreminjanju strukture zaposleni prilagodijo.

V organizacijski strukturi lahko prepoznamo znake, ki kažejo na njeno neučinkovitost in nasprotovanje spremembam (Kavčič, 1991, str. 178):

- V podjetju ni jasne opredelitve pristojnosti in odgovornosti. Nekateri posamezniki ne vedo komu in za kaj so odgovorni ter kdo in za kaj je odgovoren njim.
- Podjetje neučinkovito diferencira svoje aktivnosti, da jih ni mogoče uspešno opravljati.
- Podjetje ni sposobno koordinirati in integrirati diferencialne aktivnosti.
- Komunikacijski sistem onemogoča posredovanje natančnih, učinkovitih in predvsem hitrih informacij podrejenim.
- Formalna organizacijska struktura ne priznava in ne dopušča ravnanja, ki odstopa od formalnega in s tem zavrača vse novosti in spremembe.
- Organizacijska struktura je preveč centralizirana, kar onemogoča, da bi podjetje – preko svojih delov, reagiralo in vplivalo na okolje.
- Organizacijska struktura ni usklajena, v njej je preveč lukenj; neke pomembne funkcije npr. ne pokriva nobena enota oz. del podjetja.

Podjetje bi moralo vzpostaviti takšno organizacijsko strukturo, ki je ni potrebno neprestano spreminjati, saj bi že sama po sebi zagotavljala fleksibilno delovanje podjetja in mu omogočala, da se lahko prilagaja in odziva na spremembe v okolju.

2.3.2 Spremembe in organizacijska kultura

Pojem kultura označuje celoto (spo)znanj, ki so človeku podoba za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Tvorijo jo nazori in vrednote njenih članov, pravila vedenja, norme, simboli in podobno. Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije, na podlagi katerih jo prepoznamo, kakšna je. Takšne dimenzije so npr. odnos do dela, do učinkovitosti, do tržišča, konkurence ipd. Če želijo današnja podjetja preživeti, morajo biti sposobna se neprestano spreminjati in razvijati. Zato tudi danes ni več v ospredju učinkovitost podjetij, torej delati stvari prav, ampak njihova uspešnost, delati prave stvari (Lipičnik, 2003, str. 205-206).

Kultura posamezne organizacije je odprt sistem, ki nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanja organizacije na okolje, pri reševanju problemov notranje integracije, zato je v veliki meri odvisna od uspešnega prilagajanja okolju (Kavčič, 1991, str. 133).

Organizacijska kultura je spremenljiva že zato, ker je to nujen pogoj, da se podjetje okolju prilagaja z namenom, da preživi. Kot vsako spreminjanje je tudi spreminjanje kulture težaven in dolgotrajen proces (Kavčič v Možina, 1994, str. 204).

Uvajanje sprememb v kulturo podjetja poteka v treh fazah. V prvi fazi gre za tako imenovano odmrznitev zadeve, ki je predmet sprememb. Potrebno je ugotoviti, katere so njene pomanjkljivosti. Nato sledi priprava sprememb in šele nato uvajanje sprememb, pri čemer stari način obnašanja zamenjamo z novim. V zadnji fazi utrdimo novi način sprememb – ga zamrznemo (Kavčič v Možina, 1994, str. 200).

Uvajanje predvsem večjih sprememb v podjetju lahko pomeni tudi spremembe vrednot zaposlenih. Vrednote pa so ena izmed temeljnih sestavin kulture, ki posamezniku povedo, kaj je prav in kaj narobe ter kaj je dobro in kaj slabo. Šele ko zaposleni spremenijo svoje vrednote, se lahko nove spremembe učvrstijo. Spremembe se sicer ne kažejo takoj kot spremembe vrednot, ampak jih je mogoče sprva zaznati le kot spremenjeno obnašanje zaposlenih. Šele v primeru, ko se spremembe v obrazcih obnašanja zaposlenih pokažejo kot uspešne, se te spremembe lahko učvrstijo. Učvrstitev sprememb pa omogoči, da se postopek postopnega spreminjanja vrednot zaposlenih prične (Kavčič v Možina, 1994, str. 201-202).

Glede na to, kateri dejavnik v podjetju ima pri uvajanju sprememb najpomembnejšo vlogo, ločimo tri vrste koncepcij (Kavčič v Možina, 1994, str. 202-203):

- *Managerska*: gre za tradicionalni način, ki poudarja, da je manager odgovoren za uspešnost podjetja, zato je tudi uvajanje sprememb samo njegova naloga. Management mora potrebe po spremembah pravočasno zaznati, jih načrtovati in izvajati.
- *Delavska*: zaposleni dajo pobudo za spremembe in jih tudi uveljavljajo. Tisti, ki naj bi sodelovali pri odločanju, se potem spremembam tudi najmanj upirajo.
- *Integrativna*: ni pomembno, kdo ima zasluge za spremembe, pomembna je situacija, ki lahko odloča, kako mora podjetje delovati in tudi kdo naj bi spremembe uvajal. Vse je odvisno od razmer tako v podjetju kot tudi v okolju. Spremembe je mogoče sprožiti tako na najnižji organizacijski ravni kot tudi na samem vrhu.

Uvajanje novih vrednot je zelo dolgotrajen proces, medtem ko je razvijanje novih obrazcev obnašanja časovno krajši, saj se jih je mogoče naučiti v relativno kratkem času.

Poznamo več načinov, kako lahko management uvaja spremembe v vrednostni sistem zaposlenih (Kavčič v Možina, 1994, str. 203-204):

- *Uporaba socializacijskega procesa*: vključevanje novih zaposlenih v podjetje.
- *Uporaba simbolov za sporočanje novih vrednot*: neki direktor je npr. želel, da imajo zaposleni vedno v mislih, da je uporabnik njihovih storitev najpomembnejši, zato je za sejno mizo posedel tudi lutko, ki je nosila napis *uporabnik*.

- *Povezovanje vrednot s specifičnim obnašanjem*: spremembe npr. v naslavljanju, oblačenju, novih obredih itd.
- *Manager bi moral reševati nujne konflikte med vrednotami*: zelo težko je najti ravnotežje med tem, da so vsi zaposleni enako pomembni za podjetje in med različnimi plačilnimi razredi.
- *Manager ima možnost uvajanja vrednot podpreti tudi finančno*: z delnicami podjetja, ki jih lahko dobijo npr. najzaslužnejši člani podjetja kot posebno nagrado in priznanje itd.
- *Management mora pomagati pri nastajanju novih vrednot*: manager mora prepričati z lastnim zgledom, saj zaposleni bolj verjamejo zgledu kot besedam.
- *Ugrajevanje varnostnih ventilov*: omogoča ohranjanje določenih vrednot.

Zelo pogosto je, da management ugotovi, da obstoječa kultura podjetja predstavlja bistveno oviro za boljše poslovanje, snovanje in izvajanje dolgoročne politike. Poleg tega pa lahko obstoječa kultura zavira in onemogoča uvajanje sprememb v podjetju. V tem primeru se management odloči, da bo kulturo spremenil in jo naredil spremembam bolj naklonjeno. S spreminjanjem kulture pa lahko naleti na resne težave. Spreminjanje kulture pomeni dolgotrajen proces spreminjanja vrednot, vzornikov in navad zaposlenih, kar največkrat povzroča odpor.

Management bi moral skrbno analizirati, kakšna je skladnost načrtovanih sprememb z obstoječo kulturo podjetja. Če je ta skladnost majhna in če to velja tudi za nujnost spreminjanja strategije, bi moral management pretehtati smiselnost spreminjanja celotne kulture (Tavčar, 1999, str. 236).

Spreminjanje celotne kulture načeloma poteka v več zaporednih korakih, in sicer (Tavčar, 1999, str. 236-237):

- analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture podjetja,
- opredeljevanje ciljev podjetja po spremembi kulture,
- obravnavanje sprememb kulture v delovnih skupinah,
- uvajanje sprememb z določenim nizom dogovorov ter ocenjevanje obstoječega vedenja vodstva, spoznavanje zelenega vedenja in pomoč pri spreminjanju neželenega vedenja, prikaz zelenega vedenja, utrjevanje in učenje le-tega,
- ocenjevanje doseženih rezultatov.

Vloga managementa pri spreminjanju celotne kulture ali pa pri uvajanju sprememb v kulturi je bistvenega pomena. Le management lahko razpolaga z vzvodi za uvajanje novega načina obnašanja zaposlenih. Sicer je mogoče, da zaposleni sami dajo pobudo za spremembe, vendar v hierarhični organizaciji brez podpore vrha preprosto ne gre. V primeru, ko se novo obnašanje pokaže kot neuspešno, ne more priti do uveljavitve novih vrednot (Kavčič v Možina, 1994, str. 203).

2.4 Pristopi k managementu sprememb

Poznamo več pristopov k managementu sprememb – glede na vrsto problema, smer uvajanja sprememb in glede na kompleksnost. Glede na vrsto problema ločimo pristop *mehke kompleksnosti* in pristop *trde kompleksnosti*.

Trda kompleksnost se uporablja v primerih, ko rešujemo že znane težave, čas trajanja reševanja problemov je kratkotrajen, ravno tako je tudi obseg problema majhen. Pri *mehki kompleksnosti* pa se rešuje neznane težave. Ker je opredelitev nastalega problema zelo slaba, je posledično večja tudi težavnost samega problema. Postopek reševanja problemov je zelo dolgotrajen in vključuje veliko število udeležencev (Čater, 2006).

Glede na smer uvajanja sprememb ločimo dva pristopa: *formalni* in *neformalni pristop* k managementu sprememb.

Formalni pristop k managementu sprememb poteka od zgoraj navzdol. V bistvu gre za pravo opredeljevanje managementa v smislu opredelitve planiranja programov sprememb s ciljem povečanja učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Ta pristop se poslužuje predvsem teorije in metodologije znanosti o vedenju ljudi (Čater, 2006).

Uvajanje sprememb od zgoraj navzdol poteka v naslednjih fazah (Tavčar, 2000, str. 79):

- pobuda za spremembe pride v vršnem managementu: odziv je odločitev za akcijo;
- sledi poseg na vrhu: pozornost managementa se preusmeri na zadevo;
- sproži se analiziranje in diagnoza, ki zajemata spoznavanje novih priložnosti in problemov;
- snovanje novih rešitev: oblikujejo se nove smeri delovanja podjetja;
- poskušanje, eksperimentiranje z novimi rešitvami in tehtanje njihovih izidov,
- utrjevanje novih rešitev v primeru dobrih izidov: osvajanje novega načina delovanja, ki se je izkazal za učinkovitega.

Neformalni pristop k managementu sprememb poteka od spodaj navzgor. Nosilci tega pristopa so predvsem tako imenovani umirjeni radikalci, ki skušajo čim bolj neopazno spremeniti kulturo podjetja z namenom, da bi jo približali svojem vizijam. Vodila umirjenih radikalcev so: avtentičnost, lobiranje (nikoli ne delujejo sami), z malo besed doseči čim več itd. (Čater, 2006).

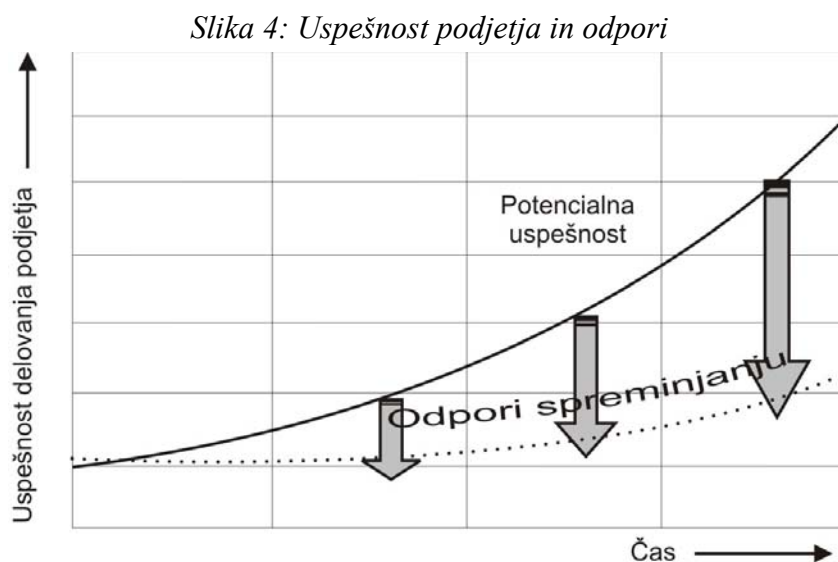
Uvajanje sprememb od spodaj navzgor poteka v petih fazah. Trajne spremembe se najprej začnejo pri posamezniku, nato steče informiranje, sledita mu spreminjanje vednosti in znanja ter faza, ko posameznik spremeni svoja stališča in vedenje. Sprememba vedenja več posameznikov vpliva na spremembo vedenja skupin, delov organizacije ali podjetja v celoti (Tavčar, 2000, str. 79).

3 Odpori do sprememb

Uresničevanje sprememb ne more vedno potekati tako, kot si manager želi. Kljub svoji izkušnosti si nekateri managerji sploh ne upajo uvajati spremembe, ker so že vnaprej prepričani, da jih ne bodo sposobni uspešno izpeljati. Tak pesimizem s strani managerjev definitivno ovira celoten razvoj podjetja (Vizjak v Možina, 1994, str. 870).

Lahko bi rekli, da za spremembo, ki ne naleti na nikakršen odpor s strani zaposlenih, v večini primerov sploh ne moremo trditi, da gre za spremembo, ampak za nadaljevanje stanja, kakršno v tistem trenutku ustreza večini zaposlenih. Za uspešnost podjetja v prihodnosti pa so spremembe neizbežne. Podjetje se mora spreminjati in, kot kaže slika 4, takšno pot spremlja veliko različnih težav in odporov (Tavčar, 2000, str. 68).

Nujno je, da sprememba sproži revolucijo. Revolucija pa postane nova evolucija (Burke, 2002, str. 111).



Spreminjanje se ne more dogajati samo od sebe. Vedno ga sproži pritisk, ki se mu upira. Običajno je zaželeno tisto stanje, v katerem potekajo spremembe brez posebnega odpora. V okolju, kjer je malo pritiskov in malo odporov, se spremembe dogajajo slučajno – evolucijski obrati. V okolju, kjer je veliko pritiskov in veliko odporov, se spremembe dogajajo z nezveznimi – revolucijskimi prelomi (Tavčar, 2000, str. 71).

Zelo pomembno je, da se managerji zavedajo, da je potrebno spremembe sistematično načrtovati in hkrati predvideti možne upore (Vizjak v Možina, 1994, str. 870). Odpore je potrebno pravočasno prepoznavati in jih ocenjevati, ker le tako lahko določimo, kako močni so in kako se jih lahko lotimo. Da pa bi se jih lahko pravilno lotili, je potrebno poiskati vzroke, zaradi katerih so nastali. Vzroki so velikokrat objektivne narave, še pogosteje pa subjektivni, povezani z interesi posameznih zaposlenih ali celo skupin (Tavčar, 2000, str. 68).

Odpor spremembam poteka v več fazah (Kavčič v Možina, 1994, str. 201):

- *Zanikanje sprememb*: zaposleni se spremembam uprejo, ker ne posedujejo dovolj informacij, zakaj so spremembe sploh potrebne. Management mora poskrbeti, da so vse informacije o spremembah popolne in utemeljene. Zaposlenim bi morali pustiti nekaj časa, da se s spremembami sprijaznijo.
- *Jeza*: jeza predvsem nad razlogi za spremembe. Značilno je obdobje čustvene napetosti, ko mora management z zaposlenimi ravnati zelo skrbno in pazljivo, da ne bi prišlo do neželenih incidentov.
- *Pogajanje*: vsak zaposleni poskuša z različnimi menjavami iztržiti čim več v svoj prid. Zaposleni se največkrat poslužujejo raznih bližnjic, zvez ipd.
- *Depresija*: gre za začetek sprejemanja sprememb. Zaposleni se predajo usodi in spremembe sprejmejo kot nujne. Management ima priložnost, da izkoristi prednost reakcij zaposlenih ter jih uporabi pri izvajanju sprememb. Manager naj bi se izkazal razumevajoč do težav zaposlenih.
- *Sprejemanje sprememb*: predstavlja zadnjo fazo, ko zaposleni spremembe sprejmejo in začnejo delati po novem. Zavedajo se prednosti novega.

Dejavnik spreminjanja, ki pa hkrati predstavlja tudi oviro pri spreminjanju, so t. i. pregrade. Pojavljajo se v vsakem podjetju, temeljijo pa na pristožnostih, moči in odgovornosti (Price – Waterhouse, 1995, str. 130-132).

Preseganje ovir, kot so pregrade, je ključnega pomena za uspešno spreminjanje. Tavčar (2000, str. 68) opisuje naslednje pregrade:

- *Strukturne pregrade*: opredeljujejo enote podjetja.
- *Funkcijske pregrade*: so zelo izrazite v podjetjih, ki so členjena po specializiranih funkcijah, med katerimi so nasprotja predvsem zaradi različnosti prevladujočih ožjih interesov.
- *Kulturne pregrade*: od jezika do ustaljenih neformalnih struktur, vrednot in navad, ki prevladujejo pri članih, skupinah ali delih podjetja.
- *Pregrade okrog podjetja*: zalupinjenost, egoizem, zaverovanost v lastne interese in zanemarjanje interesov ostalih udeležencev v podjetju.
- *Pregrade zaradi segmentiranja tržišča*: enote, skupine ali posamezni zaposleni, ki strežejo ozkim segmentom tržišča, se bolj identificirajo z le temi kot pa z interesi podjetja.
- *Pregrade zaradi tehnologije*: različne tehnologije prinašajo različno naravnost in deljenje interesov med deli podjetja, s tem pa prinašajo tudi pregrade, ki ovirajo spreminjanje, ki bi bilo sicer koristno za celotno podjetje.

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

Tabela 1: Odpori zaposlenih do sprememb

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

Vir: Strebel, 1992, str. 49-68.

3.1 Narava in vpliv odpora do sprememb

Manager mora razumeti, da so odpori naravni in da je premagovanje odporov normalna sestavina njegovega dela. Ne sme jih dojemati čustveno. Ne sme zavračati ne odporov ne njegovih nosilcev. Nekateri avtorji na podlagi izkušenj trdijo, da so lahko prav uporniki zelo pogosto ustvarjalni in za delo zelo zavzeti ljudje (Tavčar, 2000, str. 70).

Vsak odpor ima tudi svoj življenjski cikel (Tavčar, 2000, str. 70):

- *Začetek*: med zaposlenimi so le redki zagovorniki sprememb, pri ostalih je značilen odpor, preganjanje.
- *Uveljavljanje*: sile za in proti postajajo vse bolj jasne; v podjetju prevladuje boljše razumevanje, spremembe niso več nekaj tujega.
- *Spopad*: soočanje zagovornikov in nasprotnikov sprememb; značilno je, da zagovorniki pogosto podcenjujejo odpor nasprotnikov.
- *Preostali odpor*: kljub zmagi spreminjanja ostaja žilav odpor, ki lahko zbere nove pristaše in tako uniči na novo nastalo ravnotežje.
- *Konec*: kot so bili na začetku osamljeni zagovorniki sprememb, so na koncu osamljeni pristaši odpora.

3.1.1 Vrste odpora

Odpore lahko glede na njihovo intenzivnost delimo na *aktivne in pasivne*, glede na način izvajanja odporov pa na *verbalne in neverbalne* (Tavčar, 1996, str. 234). Za *verbalne odpore* je značilno da so odkriti, medtem ko so *neverbalni odpori* prikriti narave. Pri *pasivnih odporih* je

značilno pomanjkanje podpore spremembam ali pa je njihovo nasprotovanje prikrito, tiho. Pri *odkritih odporih* pa zaposleni jasno kažejo nezadovoljstvo in se spremembam upirajo. Pri slednjih zaposleni tudi jasno podajo razloge, zakaj se s spremembami ne strinjajo, zato je takšne odpore tudi lažje obvladovati.

Glede na obnašanje zaposlenih poznamo *zavedne* in *nezavedne odpore*. Zaposleni lahko izbirajo med več stališči (Robbins, 1991, str. 640-644):

- *Spremembo zanikajo*: ne sodelujejo pri njenem izvajanju in pobuda za spremembo ima zelo malo možnosti za uspeh.
- *Spremembo ignorirajo*: managerji upajo, da se bo zadeva uredila sama od sebe.
- *Spremembi se upirajo*: upirajo se lahko zaradi čustvenih, ekonomskih, osebnih, družbenih in drugih razlogov, ker se bojijo, da ne bodo uspeli ali ker preprosto bežijo pred neznanim ali ker nočejo izgubiti svojega položaja, dobrin itd.
- *Spremembo sprejmejo*: prilagodijo se, spremembo sprejmejo kot nov način delovanja in pozneje tudi pri spreminjanju sodelujejo.
- *Spremembo predvidevajo*: že vnaprej poskušajo načrtovati izvajanje spremembe ali njene odzive. V takšnem podjetju je ponavadi uvajanje in izvajanje sprememb zelo uspešno.

Pri *zavednem odporu* se zaposleni zavedajo, da se uporju upirajo vendar ne poznajo motiva za odpor. S svojim vedenjem in obnašanjem nasprotujejo spremembam, in s tem ovirajo uvajanje le-teh. Načeloma gre iskati vzroke za takšen odpor v pomanjkanju informacij, slabi komunikaciji, neustrezni usposobljenosti ipd. Tak odpor je težko premostiti v primeru, ko se v podjetju oblikujejo določene skupine, ki spremembam močno nasprotujejo in od svojega stališča ne odstopajo.

Nezavedni odpor je bolj kompleksen od zavednega in tudi obvladovati ga je težje. Zaposleni v tem primeru še naprej opravljajo svoje naloge in se ne zavedajo, da spremembam nasprotujejo. Da bi lahko takšen odpor odpravili ali vsaj ublažili, je zelo pomembno, da management z zaposlenimi prosto komunicira in jih o spremembah sproti obvešča (Koren, 2006, str. 22).

Newstrom in Davis delita odpore na *logične, psihološke* in *družbene*.

Logični odpor opredeljujeta kot nestrinjanje z dejstvi, racionalnim sklepanjem, logiko in znanostjo. Za to vrsto odpora je značilno, da potrebujemo veliko časa za prilagoditev spremembam in dodaten napor po dodatnem učenju in usposabljanju. Takšen odpor predstavlja za podjetje dodatne stroške.

Psihološki odpor temelji na vedenju in čustvih zaposlenih, nastane pa zaradi straha pred neznanim, nizke tolerance do novosti in sprememb, odpora do vodilnih, pomanjkanja zaupanja v sodelavce, nepoznavanja in nerazumevanja sprememb. Velikokrat si managerji psihološki odpor napačno razlagajo in se mu ne posvečajo dovolj.

Osnova *družbenega odpora* je ogrožanje skupnih interesov, norm in vrednot zaposlenih. Njegove vzroke za nastanek lahko najdemo v raznih političnih koalicijah, določenih pridobljenih interesih skupin itd (Šefman, 2001, str. 20-21).

Ne glede na vrsto odpora pa je potrebno v odporih najprej poiskati glavne nosilce odpora, vzroke za odpor ter njihove značilnosti.

3.1.2 Vzroki za odpor

Ne zadošča le, da manager predvidi odpor zaposlenih ali drugih udeležencev pri spreminjanju, ugotoviti mora tudi, kateri so glavni razlogi za odpor. Te lahko najdemo tako pri posameznikih kot tudi pri skupinah ali delih podjetja.

Ločimo več vzrokov posameznikov za odpor (Robbins, 1991, str. 640-642):

- *Ogrožene koristi*: sprememba lahko zaposlenim odvzame ali razvrednoti dosedanje prednosti in ugodnosti, ki so si jih pridobili in zaslužili.
- *Sprememba navad*: kompleksnost okolja dandanes narekuje nenehno odločanje, ki je lahko naporno in tvegano. Zaposleni se zato oklepajo navad, rutinskih odločitev, ki so preizkušene.
- *Ogrožena varnost*: vsaka sprememba, pa naj bo še tako majhna, prinaša tveganje, pa čeprav velikokrat bolj subjektivno kot objektivno. Zaposleni povezujejo tveganje z izgubo varnosti, varnost pa predstavlja eno izmed pomembnejših človekovih potreb.
- *Strah pred neznanim*: nezaupljivost do neznanega.
- *Izbirno dojetje (selektivna percepcija)*: zaposleni dojemajo, kar se tiče sprememb, le tiste informacije, ki so v skladu z njihovimi navadami in predstavami o koristih. Takšne navade imajo korenine v preteklosti posameznika in niso naklonjene novostim.

Kavčič (v Tavčar, 1994, str. 2000) navaja poleg zgoraj navedenih razlogov za odpor do sprememb še dva:

- *Neobveščенost o spremembah*: zaposleni so o spremembah, ki se v podjetju pripravljajo ali celo uvajajo, premalo obveščeni, zato jih ne razumejo.
- *Bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami*: pomemben je predvsem za tiste zaposlene, ki imajo nižji dohodek.

Robbins in Finley (1996, str. 103) navajata še naslednje vzroke:

- *Brezvoljnost*: zaposleni največkrat opazijo le trenutne težave in ne vidijo dolgoročnih koristi.

- *Zaposleni so še vedno v zagonu*: še vedno so navdušeni nad starim načinom dela in so zadovoljni s trenutnim stanjem ter najboljše rešitev vidijo v ohranjanju trenutnega – nespremenjenega stanja.
- *Spomin*: zaposleni imajo slabe spomine iz preteklosti, ko so bili deležni slabih izkušenj, npr. prevare ipd.
- *Delež*: zaposlene posameznike zanima, kakšne bodo skupne koristi sprememb in kakšen bo konkreten delež koristi za vsakega posameznika.

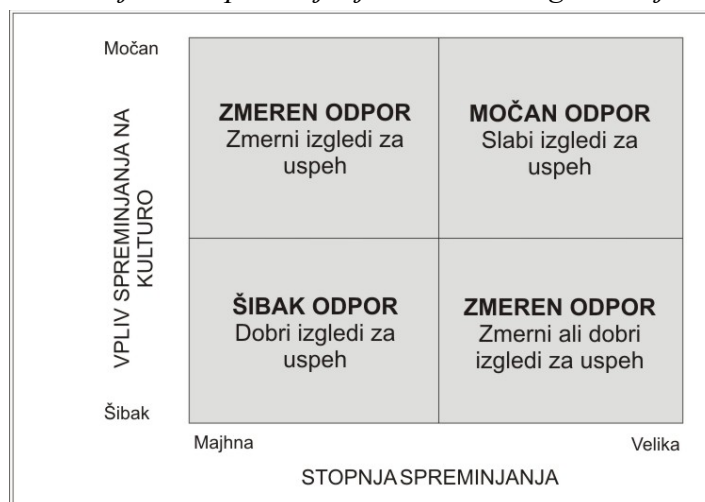
Odpori skupin ali delov podjetja prav tako temeljijo na vzrokih, ki naj bi jih uspešen manager moral razumeti, da bi lahko nanje vplival. Ti vzroki so lahko (Robbins, 1991, str. 642-644):

- *Vztrajnost struktur*: podjetje sprejema take zaposlene, ki so v skladu z njegovo naravnostjo. Če management poskuša spremeniti naravnost podjetja, ostaja naravnost zaposlenih takšna, kakršna je bila pred tem. Izid sprememb sta togost in odpor.
- *Notranja soodvisnost*: delne spremembe v enem delu podjetja lahko vplivajo tudi na druge dele podjetja. Če so te v nasprotju s stališči zaposlenih, se ti uprejo.
- *Vztrajnost skupin*: zaposleni se povezujejo v skupine, te pa terjajo od njih skladno vedenje, zato je tudi vedenje skupin bolj togo od vedenja posameznika.
- *Ogrožena ekspertiza*: zaradi sprememb lahko izgubi veljavnost dotlej zbrano znanje in izkušnje. Skupine, ki bi s tem največ izgubile, se uprejo.
- *Ogrožena ustaljena razmerja moči*: podjetje predstavlja stabiliziran sistem moči in vplivov posameznikov, skupin in delov podjetja. Spremembe ta ustaljena razmerja razbijejo, zato tudi pride do uporov.
- *Ogrožena ustaljena razporejenost virov*: skupine si v dolgotrajnih prizadevanjih pridobijo deleže posameznih sredstev, kot so npr. prostori, strokovnjaki, kapital ipd., in se nedvomno upirajo nepreračunljivim spremembam.

Ne smemo pozabiti, da je pomemben dejavnik pri odporih glede spreminjanja obstoječa kultura podjetja. Stopnja spreminjanja je odvisna od intenzivnosti vpliva spreminjanja na kulturo, kot je prikazano v sliki 5 (Harvey, 1992, str. 42).

V fazi odpora je vse odvisno od tega, koliko so zaposleni (čustveno) vezani na preteklost in sprijaznjeni z obstoječim stanjem. Pri tem ima pomembno vlogo kultura podjetja. Če je kultura spremembam naklonjena in jo podpira, potem se zaposleni lažje čustveno odlepijo od preteklosti in sprejmejo spremembe.

Slika 5: Razmerje med spreminjanjem, kulturo organizacije in odpori



Vir: Tavčar, 1999, str. 235.

3.2 Odpori do sprememb s strani managerjev

Vsaka sprememba v podjetju prinese s seboj zmagovalce in poražence, tudi v managementu. Nekateri managerji so v tem primeru zmagovalci, ker npr. pri prestrukturiranju podjetja dobijo višji in pomembnejši položaj ali pa napredujejo na naslednjo vodstveno raven, manj srečni managerji pa npr. zaradi prestrukturiranja lahko ostanejo brez delovnega mesta (Vizjak v Tavčar, 1994, str. 875). Zato je logično, da tisti manager, ki že vnaprej predvidi, da bo njegov položaj zaradi uvajanja sprememb ogrožen, sprememb ne bo podprl. Uporabil bo vse svoje znanje in zmožnosti, da bi se spremembam izognil.

Včasih so se managerji predvsem v državnih podjetjih spremembam upirali, ker so se zavedali, da bi spremembe prinesle odpuščanje večjega števila zaposlenih (Vizjak v Tavčar, 1994, str. 875).

Poznamo več vrst odporov managerjev. Newstrom in Davis (1993, str. 276) delita odpore na tri glavne vrste:

- *Racionalni odpor*: izhaja iz racionalnega obnašanja posameznika ter njegovega nestrinjanja z načinom delovanja podjetja in s spremembo ustaljenih navad v samem podjetju.
- *Čustveni odpor*: temelji na obnašanju, navadah in čustvih posameznika. Posameznik se počuti negotovo, saj ne ve, kaj lahko od sprememb pričakuje. Boji se predvsem neuspeha sprememb.
- *Socialni odpor*: posameznik se boji, da bo izgubil svoje delovno mesto.

Zgoraj naštetimi odpori so značilni predvsem za tiste managerje, ki so v podjetju že dolgo časa na vodilnem položaju. Managerji so spremembam sicer naklonjeni, vendar le v primerih, če se njihov ekonomski in socialni položaj izboljšata.

Pogosti odpori s strani managerjev do sprememb so tudi naslednji (Tavčar, 1999, str. 234):

- *Ponos na izkušnje v preteklosti*: managerji so zaverovani vase, vendar le prelom s preteklostjo je predpogoj za snovanje novega.
- *Uradniška miselnost*: pomembne so pristojnosti, nič se ne sme zgoditi proti pravilom in med managerji prevladuje pretirana previdnost.
- *Oportunizem in podložništvo*: upognjen hrbet onemogoča pogled v daljavo.

Tako kot med zaposlenimi tudi med managerji prevladuje strah pred spremembami. Lahko ločimo štiri ključne vzroke za strah pred spremembami. Prikazani so na spodnji sliki 6 (Vizjak v Možina, 1994, str. 876-877):

- *Nerazumevanje*: vsi managerji se ne zavedajo, da so spremembe potrebne zato, da se ohranja uspešnost podjetja.
- *Pomanjkanje znanja*: formalno so sicer usposobljeni za izvajanje sprememb, vendar ne zaupajo dovolj svojim sposobnostim in so prepričani, da sprememb niso zmožni izvesti.
- *Omejeni viri*: vsaka sprememba pomeni dodatno delo in porabo dodatnih sredstev.
- *Osebni interesi*: strah pred izgubo določenih gotovosti.

Slika 6: Vzroki odporov do sprememb



Vir: Vizjak v Možina, 1994, str. 87.

Odpori s strani managerjev so v managementu redko obravnavani, čeprav so dokaj preprosti. Ponavadi se managerji upirajo na pritajen način.

3.3 Taktike premagovanja odpora do sprememb

Sodobni managerji bi morali razumeti, da so odpori naravni in da predstavlja premagovanje odporov nujno sestavino njihovega dela. Odpore ne smejo jemati čustveno niti ne smejo

zavračati nosilcev odporov. Raziskave in izkušnje so dokazale, da lahko ravno med uporniki naletimo na zelo ustvarjalne in zavzete zaposlene (Tavčar, 1999, str. 235).

Zelo pomembno je, da že med načrtovanjem sprememb manager oceni, kateri zaposleni bi lahko vplivali na spreminjanje in kakšni bi lahko bili njihovi odzivi. Poskušati bi morali predvideti, kolikšen vpliv bi imela nanje predvidena sprememba in kakšen bi bil njihov odziv – ali bodo spremembo sprejeli ali jo zavrnili.

Logično je, da se kljub trudu managementa ni mogoče izogniti odporom. Management lahko z določenimi taktičnimi ukrepi omeji nepotrebne odpore. Temeljne taktike ob uvajanju sprememb so (Tavčar, 1999, str. 235):

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

Najpogosteje uporabljene taktike premoščanja odporov so (Vizjak v Možina, 1994, str. 877-878):

- *Komunikacija*: lahko omejimo tiste odpore, ki so nastali zaradi nerazumevanja ciljev in učinkov sprememb. Managerji naj bi dovolili javno kritiko s strani zaposlenih ter bili pripravljeni odgovarjati na vprašanja o spremembah z namenom, da bi lahko že takoj odpravili osnovne dvome. Včasih je priporočljivo, da se o spremembah piše tudi v glasilu podjetja, če ga ta izdaja.
- *Participacija*: tudi nižji managerji so vključeni v proces odločanja. Prednost te metode je, da omogoča širšemu krogu zaposlenih, da postanejo bolj aktivni in da se upoštevajo tudi njihove ideje. Do problemov pa lahko pride v primeru večjih sprememb, ko želijo vključeni zaposleni z lastnimi idejami podreti načrte managementa. Zato je potrebno, da management tehtno razmisli, katere zaposlene želi vključiti v proces odločanja o spremembah.
- *Pogajanja*: ta metoda pride v poštev, če odgovorne osebe dokažejo, da nimajo dovolj virov za izvajanje sprememb. Pogajanja morajo potekati med selektivno izbranimi

zaposlenimi, da ne bi spodbujali ostalih zaposlenih k pogajanju. Pogajanje se pogosto uporablja, ko se nikakor ne moremo izogniti upravičenim odporom.

- *Manipulacija*: pri tej metodi se poslužujemo selektivne uporabe določenih informacij z namenom, da bi si pridobili strinjanje določenega posameznika. Slaba stran manipulacije je ta, da omogoča določenim osebam moč in sposobnost prilagajati spremembe, ki niso vedno v skladu z interesi podjetja.

Poznamo tudi nekatere taktike premagovanja odpora posameznikov, za katere bi lahko rekli, da so na meji dovoljenega in sprejemljivega, zato večina managerjev teh taktik sploh ne uporablja oz. se zanje odloča le po tehtnem premisleku. Takšne taktike so lahko sicer na kratkoročni rok učinkovite, vendar so v večini primerov nemoralne in lahko dolgoročno škodujejo predvsem tistemu, ki jih uporablja. Te taktike so (Tavčar, 1999, str. 241):

- *Mešetarjenje*: značilno je odmerjanje posebnih koristi vplivnim sodelavcem, da bi s svojim početjem prenehali. Takšna taktika odpira pot izsiljevanju oz. zahtevam po posebnih ugodnostih, ki hitro presežejo možnosti podjetja.
- *Manipuliranje*: gre za vplivanje na sodelavce v nasprotju z njihovimi interesi, načeloma z zavajanjem, ustvarjanjem posebnih okoliščin ipd. Manipuliranje ni le etično vprašljivo, ampak tudi nevarno za tiste posameznike, s katerimi bo manager imel še dolgo opraviti.
- *Kooptiranje*: management pritegne vse tiste vplivne upornike v sam proces odločanja in vodenja. To lahko stori tudi tako, da gre le za navidezno vodenje. Upornikom to laska, hkrati pa jim zaveže roke. Za managerja je vsekakor bolje, da ima morebitne nasprotnike in upornike nenehno pred očmi.
- *Vajeništvo*: management razporedi najvplivnejšega upornika na delo skupaj s pristašem sprememb, ki pa je med sodelavci zelo vpliven predvsem zaradi svojega znanja, veščin in izkušenj. Upornik, ki postane vajenec, največkrat sledi svojemu mentorju in vzorniku, čeprav ta izvaja prav tiste spremembe, katerim se je prej upiral.
- *Indoktriniranje*: gre za enostransko informiranje, ki lahko otopi posameznikovo kritičnost in mu vcepi poglede in stališča, ki so po godu managementa. Tudi ta taktika je sporna, vendar se jo pogosto uporablja predvsem v dopolnilnem usposabljanju managerjev in drugih strokovnjakov, v vplivih notranje kulture podjetja in drugod.
- *Poniževanje*: to je zelo stara taktika, najpogostejša v nekdanjih represivnih podjetjih, ko je management skušal z nenehnimi pritiski in ostalimi neprijetnostmi zlomiti odpor zaposlenih. Sodobnejša in milejša oblika je osamitev, ko management upornika odreže od informacij, mu ne daje več delovnih nalog in se izogiba vsakršnemu komuniciranju z njim.

Najpogosteje uporabljene taktike za premagovanje odporov so prepričevanje, izobraževanje in prisila zaposlenih. Pri taktiki prepričevanja zaposlenih se management poslužuje logike, argumentov, kompromisov itd. Namen je spremeniti stališče zaposlenih, kar lahko traja sicer dlje časa in zahteva veliko truda, obenem pa omogoča dolgoročni uspeh.

Pri izobraževalni taktiki se poudarjajo pozitivne strani sprememb. Ko zaposleni poznajo koristi, se bodo morda sami odločili za spremembe. Ker gre za taktiko, ki zahteva več časa in za katero so značilni visoki stroški, se jo uporablja le v razmerah, ko imajo zaposleni težave s prilagajanjem na nove razmere.

Pri prisilni taktiki management uporabi vso svojo avtoriteto in uvede spremembo ali spremembe pod prisilo. Zaposleni spremembe zaradi bojazni, da bi izgubili npr. delovno mesto, sprejmejo.

3.4 Pozitivne posledice odpora do sprememb

V večini primerov se govori samo o negativnih posledicah odporov do sprememb, vendar lahko v določenih primerih odpori predstavljajo tudi določene koristi. V takih primerih so odpori vnaprej pričakovani, ponekod celo zaželeni in načrtovani. Uspešnost ali neuspešnost premagovanja odporov pa je odvisna od tega, kako jih vodilni (managerji) premagujejo in jih vključujejo v celoten proces spreminjanja.

Poznamo več pozitivnih posledic odporov zaposlenih, med katerimi so (Newstorm, Davis, 1993, str. 279):

- *Odpor kot spodbuda managementu, da ponovno razišče predloge sprememb.* Managerjem je tako omogočeno, da lahko ugotovijo, kaj je narobe. Na lastne oči se lahko prepričajo o ustreznosti oblikovanih predlogov sprememb. V tem primeru zaposleni delujejo ne samo kot nekakšna kontrola, ampak predstavljajo neko ravnotežje, s pomočjo katerega se lahko management orientira ter tako zagotovi ustrezno načrtovanje in uvajanje sprememb.
- *Odpor omogoča, da management ugotovi, katera so problemska področja procesa spreminjanja.* Deluje kot spodbuda managementu, da čim prej začne s korektivnimi ukrepi, še preden se problemi nezaželeno razširijo.
- *Odpor spodbuja odprto komunikacijo.* Management je spodbujen, da razvije takšno komunikacijo, ki omogoča, da zaposleni razumejo, zakaj je neka sprememba potrebna in kakšne bodo njene posledice in vplivi. Boljša komunikacija vodi v lažje sprejemanje sprememb.
- *Odpor lahko managementu daje povratne informacije o intenzivnosti čustev zaposlenih.* Zaposleni lažje izražajo in sproščajo svoja zatrta čustva. Odpor spodbuja zaposlene, da o spremembah govorijo, razmišljajo in jih zato lažje razumejo.
- *Odpor vpliva na izbiro najustrežnejših sprememb.* Če ima management na voljo več sprememb, jim to omogoča, da izbere tiste, ki so za podjetje najboljše in omogočajo uspešnejše dolgoročno poslovanje.

Ali bo odpor prinesel s seboj tudi pozitivne posledice za podjetje, je odvisno od vrste odpora, njegove intenzitete in od managementa, kako odpor poskuša obvladati. Od managerja je tudi odvisno, ali bo izrabil priložnost, ki jo odpor ponuja s tem, ko zaposleni javno izrazijo svoja nestrinjanja, in poskušal popraviti zamujeno.

4 Manager sprememb

Oseba, ki naj bi bila ali postala manager sprememb, mora najprej zadostiti pogoju zaupanja. Takšna oseba mora biti podjetna, sposobna, trezno razmišljati in upravičiti zaupanje na obeh straneh, torej pri lastnikih podjetja in pri zaposlenih. Poleg tega pa mora imeti tudi primerna strokovna znanja, biti zmožna voditi ljudi, pokončna, verodostojna in naklonjena inovativnosti.

Poleg etičnih lastnosti sta pomembni merili še strokovnost in vodstvene zmožnosti. Manager sprememb se od ostalih managerjev razlikuje predvsem po širokem interdisciplinarnem znanju, sposobnosti na osredotočanje na pomembne vplive iz zunanjega in notranjega okolja podjetja, njihovo hitro analiziranje in presojanje ter uvajanje sprememb kot element celostnega obvladovanja podjetja. Vodstvene sposobnosti so pri tem nepogrešljive, saj je podjetje živ organizem oz. skupnost ljudi. Zaupanje in verodostojnost managerja sprememb predstavljata prvi pogoj, saj manager sicer ne more uživati zaupanja s strani lastnikov oz. upravljavcev, sodelavcev in podrejenih, brez katerih ne bi mogel uspešno delovati (Biloslavo, 2006, str. 20-21).

4.1 Vloga managerja v procesu sprememb

Managerji uvajajo spremembe v podjetju z namenom, da bi povečali učinkovitost delovanja podjetja pri doseganju zastavljenih ciljev in smotrov. Da bi lahko bil manager pri opravljanju svojih funkcij uspešen in učinkovit, je potrebno, da (Carnall, 2007, str. 36):

- ima potrebno znanje in bistroumnost,
- dobro razume vlogo managerske funkcije,
- je časovno reaktiven na pritiske in dileme, s katerimi se srečuje pri vsakdanjem delu.

Doppler navaja poglavitne koncepte, ki jih mora upoštevati manager tako pri snovanju kot tudi pri obvladovanju sprememb, in sicer (Tavčar, 2000, str. 56):

- *Cilji sprememb*: morajo biti usklajeni s smotri, morajo biti merljivi ter privlačni za zaposlene in druge udeležence; postavljanje ciljev, ki jih ni mogoče meriti, je nesmiselno, saj tako ne moremo določiti meril in standardov uspešnosti.
- *Prepoznavanje potrebnih sprememb*: izhajati moramo iz analize priložnosti in težav, ki se pojavljajo v notranjem in zunanjem okolju podjetja; danes smo bombardirani z informacijami, zato je potrebno te informacije filtrirati in jih zgostiti ter sproti seznanjati zaposlene.
- *Celovitost razmišljanja in ukrepanja*: ker je odločanje o spremembah zelo kompleksno dejanje, ki je (so)odvisno od različnih dejavnikov, mora biti tudi manager vseobsežen – uskladiti mora vplive zunanjega okolja, strukture in procese podjetja, vodenje, spodbujanje in nagrajevanje zaposlenih ter sestavine poslovanja (načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje).

- *Sodelovanje in zavzetost zaposlenih*: ideje in zamisli, ki so nastale v ozkem krogu vodstva, so velikokrat neuspešno sprejete pri zaposlenih, ki se jim uprejo kot kakšnemu zunanjemu nasprotniku; sprememb ne more izvesti nihče drug kot samo zaposleni v podjetju; manager mora poskrbeti, da so zaposleni dovolj usposobljeni, da so zavzeti za skupinsko delovanje ter jim nuditi dovolj časa, da spremembe sprejmejo in se nanje navadijo.
- *Nosilci spreminjanja*: manager mora poskrbeti, da so spremembe dovolj strokovne, da uživajo ugled in zaupanje pri zaposlenih; spodbujati mora odkrito in preprosto shajanje z ljudmi, uspešnost v skupinskem delovanju, poslušanje, pogum za odločanje in žilavost pri samem udejanjanju sprememb.

Manager je vsekakor nosilec odločanja za spremembe. Pri odločanju o spremembah se mora zavedati, da na uvajanje kakršnekoli spremembe v podjetju vplivajo različni notranji in zunanji dejavniki. Že pri odločanju za spremembe ne sme pozabiti, da je uspešnost sprememb težko merljiva, predvsem pa jo težko vnaprej predvidimo. Na ta dejavnik velikokrat managerji pozabijo, predvsem ko si želijo čimprejšnjih rezultatov. Manager se mora zavedati, da je velikokrat vzrok za nastale težave potrebno iskati pri viru informacij. To je pomembno, če se odločajo, da bodo spremembe spremljali s pomočjo znanstvenih raziskav. Raziskave so ponavadi precej dolgotrajne, težko je zaupati svetovalcem, ki novost priporočajo, poleg tega pa zaposleni le redko prenesejo ocenjevanje.

Pri odločanju se pogosto zgodi, da management posnema spremembe, ki jih je opazil drugod in za katere meni, da bodo uspešne tudi v njihovem podjetju. Posnemanje sprememb pa seveda pomeni, ne le da bodo z uvajanjem sprememb zamujali (Tavčar, 2000, str. 56), ampak sta vprašljiva tudi njihova učinkovitost in uspešnost. Kar je morda učinkovito v nekem podjetju, ni nujno, da bo tudi v drugem.

Poznamo pet pristopov k obvladovanju sprememb s strani managerjev (Burnes, 2004, str. 268):

- spodbujanje zaposlenih k sodelovanju in k reagiranju,
- ustvarjanje odprtosti in proste komunikacije,
- povezovanje med *inputi* procesa sprememb in njegovimi *outputi*,
- promoviranje kulture medsebojnega sodelovanja,
- spodbujanje k neprestanemu učenju.

Burnes svetuje managerjem, da pri izvajanju sprememb upoštevajo deset zapovedi (Burnes, 2004, str. 102):

- analiziranje podjetja in njegove potrebe po spremembah,
- ustvariti vizijo, ki jo bodo vsi podpirali, in poiskati skupno smer,
- oddaljiti se od preteklosti podjetja,
- ustvariti potrebo po nujnosti spremembe,
- ustvariti močno voditeljsko vlogo,

- poskrbeti za zedinjenost političnih skupin znotraj podjetja,
- narediti podroben načrt izvajanja sprememb,
- razviti podporno strukturo za spremembe,
- komuniciranje, vključevanje zaposlenih, spodbujanje poštenosti (tudi lastne),
- ovekovečiti in institucionalizirati spremembe.

Kouzes in Posner navajata pet temeljnih praks uspešnih managerjev, ki bi jih morali vsi upoštevati, če bi želeli, da bi bili v svojem delu uspešni (Kavčič, 1991, str. 213):

- Aktivno izzivanje procesov v podjetju. Samo uspešni vodje lahko poskušajo izzvati procese sprememb z zelenimi posledicami.
- Navdihovanje skupne vizije. Uspešni vodje so snovalci vizije zaposlenih o prihodnosti podjetja.
- Spodbujanje k usposabljanju zaposlenih.
- Modeliranje poti. Za doseganje sprememb niso dovolj samo spodbude in besede, ampak je potreben podroben plan uresničevanja poti do uspešnega cilja.
- Spodbujanje čustev. Manager mora spodbujati pozitivna čustva pri svojih sodelavcih. Zelo pomembno je, da imajo zaposleni radi to, kar počnejo, da imajo radi svoje stranke, da se razumejo z dobavitelji itd. Manager se mora zavzeti za delo zaposlenih in se skupaj z njimi veseliti novih podvigov.

Pri managementu sprememb večina managerjev zanemarija predvsem zadnjo prakso, saj žal v naši družbi še vedno velja, da so managerji trdi in neizprosn, ki so usmerjeni predvsem v naloge in cilje.

4.2 Stili in tipi vodenja

Stil vodenja pomeni način, kako nadrejeni uresničujejo svoje vloge oz. naloge (Kavčič, 1991, str. 218). Manager naj bi bil po Možini (1994, str. 31) aktivni vodja, ki dela tako, da sodeluje pri vseh dejavnostih, ki se ga tičejo, ter pri tem ni pasiven ali zgolj opazovalec, ravno nasprotno. Aktivni vodja deluje tako, da ustvarja ugodno delovno okolje za visoke dosežke, sodeluje pri oblikovanju nalog ter povezuje cilje podjetja s spodbudami zaposlenih (Možina 1994, str. 31).

Nekateri avtorji zelo strogo ločujejo managerjem od vodje. Nahavandi (Burnes, 2004, str. 503) navaja, da je primarna naloga vsakega managerja biti osredotočen na doseganje stabilnosti podjetja, medtem ko je vodja bolj osredotočen na celoten proces sprememb.

Vodje stremijo k dolgoročnim in v prihodnost usmerjenim nalogam, medtem ko so managerji bolj usmerjeni na sedanost in bližnjo prihodnost ter na vsakodnevne probleme in izzive. Nekateri avtorji, med njimi je tudi Mintzberg, sicer priznavajo, da se proces vodenja in proces managementa med seboj razlikujeta, vendar bi bilo težko trditi, da ta dva procesa nista združljiva v eni sami osebi. Vroom in Jago sta to teorijo razvila in podala ugotovitve, da lahko ena oseba

poseduje tako znanja in spretnosti vodje kot tudi managerja. Katero znanje bo prevladovalo, pa je odvisno od dane situacije (Burnes, 2004, str. 503).

Manager je po navedbah Burnesa (2004, str. 504) nekdo, ki je osredotočen na sedanost in ki mu je pomembna predvsem stabilnost in status quo. Poleg tega je njegova poglavitna naloga, da izvršuje politiko in postopke ter je pri tem objektivni. Značilno je, da uporablja moč, ki izhaja iz njegovega položaja. Vodja pa je bolj osredotočen na prihodnost. Je tisti, ki dejansko ustvarja spremembe in kulturo podjetja, ki je grajena na skupnih vrednotah zaposlenih. Z zaposlenimi vzpostavlja čustveno vez. Uporablja moč, ki izhaja iz njegove osebnosti.

Na stil vodenja vodilnega nadrejenega, pa naj bo to bodisi vodja določenega oddelka bodisi manager, vpliva vrsta dejavnikov (Kavčič, 1991, str. 218):

- *Filozofija vodenja*: gre predvsem za pojmovanje dela in vodenje, ki temelji na prepričanju ljudi.
- *Situacija*: vsekakor se mora stil vodenja prilagajati razmeram, v katerih vodja deluje.
- *Narava delovnih nalog*: stil vodenja je odvisen od nalog, ki so lahko usmerjene bolj k repetitivnosti ali pa h kreativnosti.
- *Karakteristike vodenih*: vodenje je dvosmerni proces, ki vključuje voditelje in vodene. Lahko se zgodi, da učinkovit stil vodenja ni zgolj stvar prostovoljne izbire voditelja.

Poznamo več delitev tipov vodenja. Eden od načinov delitve je razlikovanje stila vodenja glede na kontinuum, in sicer od avtoritarnega do demokratičnega (Kavčič, 1991, str. 220):

- *Avtoritarni*: odloča vodilni, pogosto uporablja silo.
- *Patriarhalni*: odloča nadrejeni s pomočjo manipulacije.
- *Informirajoči*: odloča nadrejeni s pomočjo prepričevanja zaposlenih.
- *Svetovalni*: nadrejeni informira in omogoča, da podrejeni povejo svoje mnenje.
- *Kooperativni*: skupina razvije predloge, nadrejeni pa jih izbere.
- *Participativni*: skupina lahko avtonomno odloča v določenih dogovorjenih okvirih.
- *Demokratični*: skupina odloča avtonomno, nadrejeni je zgolj koordinator.

Poznamo pa tudi delitev tipov vodenja oz. takih vodij, ki so usmerjeni predvsem na ljudi, in na tiste, ki so usmerjeni predvsem na naloge (Kavčič, 1991, str. 222-223). Situacijska teorija vodenja pa pozna štiri temeljne stile vodenja, ki so (Kavčič, 1991, str. 223-224):

- *Združevalni vodja*: je usmerjen tako na odnose kot tudi na naloge v velikem obsegu.
- *Zadržani vodja*: uporablja obe usmerjenosti v zelo skromnem obsegu.
- *Zavzeti vodja*: močno poudarja usmerjenost na odnose ter manj na naloge.
- *Prizadevni vodja*: bolj je usmerjen na delovne naloge, zelo malo pa na odnose.

V novejših teorijah pa razlikujejo predvsem dva tipa vodenja: *transakcijsko* in *transformacijsko* vodenje. *Transakcijsko vodenje* temelji na trgovanju med delavcem in vodjo. Gre predvsem za določene materialne dobrine, ki jih zaposleni dobi, če dobro dela (Burke, 2002, str. 201). *Transformacijsko vodenje* pa temelji na prizadevanju vodje, da bi interese zaposlenih razširil in jih prilagodil koristim skupine, kar je ravno nasprotno kot v prvem primeru.

Lahko bi sklepali, da so zaposleni, ki delajo skupaj s transformacijskimi vodji, uspešnejši, vendar ni vedno temu tako. Transakcijsko vodenje je bistveno primernejše npr. za tista podjetja, ki delajo s stalno tehnologijo in v stabilnem okolju, medtem ko je transformacijsko vodenje primernejše za podjetja, ki temeljijo na ustvarjalnosti in delujejo v turbulentnem okolju itd. (Kavčič, 1991, str. 228-229).

Vsekakor pa je transformacijski vodja spremembam bolj naklonjen. Takšen vodja ne bo nikoli pustil situacijo, kakršno je dobil, ko je sprejel funkcijo (Burke, 2002, str. 201).

Če vse skupaj povzamemo, bi težko trdili, da obstaja le en način vodenja, ki bi bil najboljši, najbolj učinkovit in vedno primeren v vseh podjetjih, v vseh situacijah, ob vsakem času in v vsaki kulturi.

4.3 Slogi slabega managerja sprememb

Goleman je v svoji raziskavi v devetdesetih letih preučeval 121 najbolj znanih svetovnih podjetij. Zanimalo ga je, kaj vpliva na uspeh oz. neuspeh managementa. Raziskava je pokazala, da igrajo ključno vlogo tako imenovane čustvene zmožnosti managerja. Te naj bi bile v primerjavi z intelektualnimi zmožnostmi in zmožnostmi, povezanimi z delovnimi znanji in sposobnostmi, za kar dvakrat pomembnejše. Goleman je pomanjkljivosti čustvene zmožnosti razdelil na štiri kategorije (Cameron, Green, 2004, str. 143-145):

Samozavedanje:

- pomanjkanje čustvenega zavedanja v odnosih do drugih,
- nezavedanje svojih močnih in šibkih točk,
- pomanjkanje samozaupanja vase in v svoje sposobnosti.

Self-management:

- pomanjkanje samokontrole,
- v zaposlenih ne vzbudi dovolj zaupanja,
- v svojih dejanjih je premalo natančen in dosleden,
- premalo fleksibilen in neprilagodljiv na spremembe v zunanjem okolju,
- preveč osredotočen na doseganje ciljev in izpolnjevanje nalog, pri čemer pogosto pozablja na izboljšanje standardov ipd.,
- premalo samoiniciativen; v okolju ne prepozna dovolj hitro možnosti za razvoj.

Družbeno zavedanje:

- pomanjkanje zavedanja za čustva ostalih zaposlenih, nezanimanje za mnenja ostalih in neupoštevanje interesov zaposlenih,
- pomanjkanje družbeno-organizacijskih veščin,
- premajhna osredotočenost na stranke.

Družbene veščine:

- ni dovolj v stiku s svojimi zaposlenimi, zato ne pozna njihovih sposobnosti in morebitnih potreb,
- njegovo vodenje ne navdihuje ostale posameznike in skupine k boljšemu delu,
- pomanjkanje taktik vplivanja na druge in prepričevanja množic,
- pomanjkanje komunikacijskih spretnosti, predvsem odprtega poslušanja drugih,
- pomanjkanje karizmatičnih lastnosti,
- nepoznavanje reševanja konfliktnih situacij,
- s svojimi zaposlenimi ne gradi nobenih medosebnih vezi,
- pomanjkanje timskega dela in sodelovanja s svojimi zaposlenimi.

Samozavedanje je po Golemanu srce čustvene inteligence. Če pri managerju opazimo pomanjkljivosti že v tej kategoriji, jih bomo najverjetneje opazili tudi pri ostalih kategorijah. Managersko samozavedanje je ključnega pomena za uspeh managementa sprememb.

Prve tri kategorije so zaradi svoje narave težko primerljive z ostalimi, težko jih je tudi opazovati in meriti. Pravimo jim tudi dejavniki notranjega vodenja (*inner leadership*), medtem, ko so družbene veščine dejavniki zunanjega – vidnega vodenja (*outer leadership*). Management sprememb bi se moral osredotočiti in razvijati predvsem veščine notranjega vodenja, saj so se le-te izkazale za glavnega krivca neuspeha managementa sprememb (Cameron, Green, 2004, str. 145). Managerji se še vedno bolj posvečajo razvijanju družbenih veščin in odpravljanju pomanjkljivosti samo v tej kategoriji.

Burnes deli managerje v tri kategorije: *tradicionalne*, *karizmatične* in *vizionarske*. Pravi, da noben manager ne more biti popoln, saj vsakdo ima in dela napake. Vse je odvisno od tega, kako zna posameznik izkoristiti osebne pomanjkljivosti z namenom, da bi jih izboljšal.

Prednosti *tradicionalnega managerja* so: praktični *common sense*, pozoren je na dejstva, osredotočen na sistem, trden delavec, zelo zanesljiv in zelo realističen glede časovnega obsega delovnih nalog. Njegove poglobljene slabosti so: hitre odločitve, pomanjkanje odgovornosti za spremembe, neučinkovit v razvijanju medsebojnih odnosov in zaskrbljenost zaradi vseh težav.

Značilna prednost *karizmatičnega managerja* pa sta njegova karizma in predanost zaposlenim. Takšen manager je zelo dober v medsebojnem komuniciranju, sprejemljiv za spreminjajoče se okolje podjetja in sprejemljiv za drugačnost. Njegova slabost je ta, da je včasih preveč ustrezljiv

do zaposlenih. Poleg tega pa s težavo sprejema in se drži pravil, včasih je preveč osredotočen na uspehe in ne posveti dovolj pozornosti problemom in odgovornostim.

Vizionarski manager ima močno in razumno vizijo, je kreativen in napreden, uživa v reševanju problemov in je zelo zgovoren. Njegove glavne slabosti so: nesensibilnost do ostalih zaposlenih, nespoštljivost do ostalih, ki niso tako inteligentni, in preveč pričakuje od zaposlenih. Je neutrudljiv, a hkrati se vsega hitro naveliča (Burnes, 2004, str. 457).

Managerji velikokrat pozabijo okrepiti nujnost po uvajanju sprememb, saj bodo s tem zaposleni pripravljene na nov delovni zagon, kar je dober izhodiščni položaj za uvajanje sprememb. Pri tem managerji velikokrat pozabijo, da bi zaposlenim pokazali potrebo po spremembi in jim predložili veljavne, dramatične dokaze od zunaj, ki ponazarjajo, da je sprememba potrebna. Najpogostejše napake managerjev pri nujnosti po uvajanju sprememb so (Kotter, Cohen, 2002, str. 37):

- osredotočenost zgolj na razumske, poslovne razlage, pridobivanje soglasja le z vrhovnega vodstva in neupoštevanje čustev zaposlenih, ki zavirajo spremembe,
- zanemarjanje občutka nujnosti in takojšen preskok na ustvarjanje poslovne vizije in strategije,
- prepričanje, da brez nove krize ali požara, se ne pride nikamor.

Manager bi nato moral sestaviti vodilni tim, ki je po zaslugi svojih veščin in položaja sposoben voditi zelo težak proces sprememb. Za to bi moral storiti naslednje (Kotter, Cohen, 2002, str. 57):

- pokazati navdušenje in prednost, da bi lahko v tim pritegnili prave ljudi,
- moral bi biti vzor zaupanja in timskega dela,
- pripraviti zasnovo sestankov vodilnega tima, ki bi omejili frustracijo zaposlenih in okrepili njihovo zaupanje v vodstvo,
- vložiti dovolj energije v zgoraj omenjeno nujnost.

Vse pogosteje pa se dogaja, da je proces sprememb neučinkovit, ker pride do usmerjanja sprememb s strani šibkega tima, šibkih posameznikov, preveč kompleksne vladajoče strukture ali razdrobljenega vodstva. Neučinkovit je lahko tudi zaradi tega, ker se managerji ne soočijo s situacijo, v kateri okoliščine in trdno zasidrani centri moči ovirajo sestavo pravega tima (Kotter, Cohen, 2002, str. 57).

Managerji naj bi ustvarili pravo vizijo in strategije, ki bi usmerjale dejanja v vseh preostalih fazah sprememb, pri čemer bi morali (Kotter, Cohen, 2002, str. 76):

- poskušati videti možne prihodnosti podjetja,
- ustvariti jasno vizijo, ki jo je mogoče izraziti v minuti in napisati na eno stran papirja,
- izbrati tako strategijo, ki je primerna, da drzno vizijo spremeni v resničnost,
- posebno pozornost nameniti strateškemu vprašanju, kako hitro uvajati spremembe.

Namesto tega pa mnogokrat (Kotter, Cohen, 2002, str. 76):

- se napačno smatra, da lahko samo logični načrti in proračuni ustrezno usmerjajo vedenje zaposlenih,
- se pretirano poudarjajo analitične vizije, ki temeljijo na financah,
- poudarja se pomembnost vizije o zniževanju stroškov, kar utegne pri zaposlenih zbuditi depresivna čustva in povzročati zaskrbljenost.

Managerji velikokrat napačno rešuje probleme s svojimi zaposlenimi, ko ti zavračajo spremembe, z jemanjem pooblastil in s prikrojevanjem resnice.

Managerji bi morali poskrbeti, da so sporočila o viziji in strategiji učinkovita, saj le tako lahko dosežemo razumevanje in globoko sprejemanje sprememb s strani zaposlenih. Najpogostejši razlogi za neuspeh pri sporočanju so (Kotter, Cohen, 2002, str. 90):

- zapletena in tehnokratska komunikacija, namesto da bi komunikacija prihajala iz srca,
- nerazumevanje zmedenosti, jeze in nezaupanja zaposlenih,
- premalo komunikacije,
- če manager svoje zaposlene nagovarja tako, kot da samo prenaša informacije,
- če manager spodbuja cinizem, ko govori eno, počne pa drugo.

V zadnji fazi sprememb, ko je potrebno zagotoviti, da se bodo spremembe zasidrale v kulturo podjetja in da se bo novi način poslovanja prijel, pa managerji najpogosteje delajo naslednje napake (Kotter, Cohen, 2002, str. 147):

- pozabijo ustvariti nov proces napredovanja, ki bi omogočal, da vodilne položaje zasedajo taki ljudje, ki ravnajo v skladu z novimi normami,
- ne zagotovijo trajnosti vedenja in rezultatov, ki bi novi kulturi pomagali pri rasti,
- pri utrjevanju sprememb se ne zanašajo na kulturo,
- ko poskušajo v procesu preobrazbe najprej spremeniti kulturo podjetja.

5 Spreminjanje in vzroki za neuspešnost sprememb

Proces spreminjanja je zelo kompleksen proces, saj vključuje različne faze, ki se med seboj prekrivajo. Kotter in Cohen (2003, str. 14-15) navajata osem pglavitnih faz (tabela 2). Naloga vodilnih je obvladovati številne cikle sprememb ter biti pozorni na t. i. občutljive točke.

Veliko dokazov potrjuje, da je temeljni problem procesa spreminjanja in obenem eden izmed glavnih krivcev za neuspeh spreminjanje vedenja zaposlenih. Takšni zaposleni nočejo ali pa ne želijo videti, da se podjetje in svet okoli njega spreminjata, strah jih je sprememb in se nenehno pritožujejo. To so glavne težave pri prvi fazi spreminjanja. V drugi fazi so ključnega pomena managerji ter pomanjkanje zaupanja in predanosti s strani zaposlenih. V tretji fazi je glavni izziv managerjev priprava zaposlenih do takšnega ukrepanja, ki bi ustvarilo razumne vizije in

strategije, te pa bi spremembe podpirale in omogočile podjetju nadaljnji razvoj. Tudi za tiste zaposlene, ki so sicer sposobni načrtovati, vendar niso še nikoli sestavili zmagovite vizije sprememb, je takšna izkušnja velika vedenjska sprememba.

V četrti fazi morajo managerji navdušiti dovolj veliko število zaposlenih s pomočjo učinkovite komunikacije. V peti fazi nastopi ukrepanje na podlagi sporočanja – komunikacije, ki je nastopila v četrti fazi. To pa lahko pomeni, da bodo morali nekateri zaposleni korenito spremeniti način dela in s tem tudi svoje vedenje. V šesti in sedmi fazi je najpogostejša težava pomanjkanje vztrajnosti in podpore zaposlenih na novi poti. V zadnji, osmi fazi, pa se je potrebno posvetiti uvajanju sprememb. Nekatera podjetja sicer uspešno uvajajo spremembe, vendar se na koncu premalo posvetijo samemu utrjevanju sprememb. Tako je celotni trud prvih faz procesa sprememb popolnoma nesmiseln, če podjetje ni sposobno ohranjati rezultatov sprememb (Kotter, Cohen, 2003, str. 14-15).

Tabela 2: Faze spreminjanja

Faza	Problem	Opis
1	Pomanjkanje občutka nujnosti	Zaposleni ne čutijo potrebe po spremembah.
2	Slab vodilni tim za spremembe	Manager ustvari skupino, ki ni dovolj močna za vodenje velikih sprememb.
3	Napačna vizija	Vodilni tim ali manager razvije napačno vizijo in strategijo podjetja, ki spremembe ne podpirata.
4	Slaba komunikacija	Zaposleni nad spremembami niso navdušeni, jih zavračajo, kar se kaže tudi v njihovem vedenju.
5	Pooblaščenje ljudi	Premalo ljudi je pooblaščenih za izvajanje sprememb.
6	Kratkoročni uspehi	Zagon se lahko krepi le, če zaposleni poskušajo uresničiti novo vizijo, v nasprotnem primeru se spremembam še naprej upirajo.
7	Obupanje, odnehanje	Pomanjkanje vztrajnosti.
8	Spremembe se ne utrjuje	Pritiski ponavljanja pomembnosti tradicije podjetja, menjava vodij sprememb itd.

Vir: Kotter, Cohen, 2003, str. 14-15.

Da bi se predhodno izognila neuspehu sprememb, skušajo nekatera podjetja natančno izdelati proces uvajanja in uresničevanja sprememb. Proces poteka v več stopnjah (Kavčič, 1991, str. 265-266):

- *Izhodišče procesa je stres.* Ta se pri zaposlenih lahko izrazi kot prepričanje oz. stališče.
- *Stres postane vir sprememb.* Zaposleni spoznajo, da so spremembe nujne in potrebne. Dobra komunikacija pripomore k širjenju tega spoznanja.

- *Diagnoza podjetja.* Gre za pregled in ocenjevanje tekočega stanja podjetja v celoti in v njegovih delih z namenom, da bi ustvarili dobro podlago za akcije, ki bodo spremembe uresničile.
- *Določitev postopnih ciljev, programa in taktike uvajanja sprememb.*
- *Uresničevanje sprememb.* Vsaka sprememba vključuje tudi odvajanje od prejšnjega načina delovanja in uvajanje v novi način delovanja.
- *Spremljanje in utrjevanje sprememb.* Učinke sprememb je potrebno meriti in jih tudi sporočati zaposlenim. Ne smemo pozabiti, da k utrjevanju sprememb pripomore tudi razvijanje podpornih sistemov in primeren tempo uresničevanja sprememb.

Tudi podjetja, ki delujejo v sorazmerno nespremenljivem in napovedljivem okolju, so usojena na propad, če sicer zaznajo spremembe, ki se jim bližajo, vendar se nanje niso sposobna odzvati.

Značilnosti podjetij, ki se niso sposobna spreminjati, so (Hammer, 1996, str. 208-211):

- naravnost podjetij na inkrementalno in ne na temeljito spreminjanje, kar velja za podjetja, ki so zasnovana na kontinuiteti;
- slepota za potrebe po spremembah, kar pomeni, da na izvajalni ravni primanjkuje preglednost, na izvršni pa prevladuje prevelika odmaknjenost od realnega stanja;
- prevladuje nezaupanje do novih zamisli in idej, prisotno je brezkončno preverjanje in kontroliranje, medtem ko priložnosti gredo mimo; ni nujno, da so velika podjetja tudi izviri velikih inovacij;
- togost strateškega načrtovanja v stabilnih razmerah;
- togo uporablanje analitskih in napovedovalnih metod;
- nagrajevanje prisotnosti in uspehov zaposlenih ter hkrati kaznovanje neizbežnih neuspehov, kar ohromi inovativnost in pobude zaposlenih;
- hitre in velike inovacije, ki so bile sadovi naključij in ne načrtovanih prizadevanj.

Kot bomo lahko videli v nadaljevanju, vzrokov za neuspeh managementa sprememb je lahko veliko. Najpogostejše vzroke za neuspeh gre iskati zlasti v managerjih, ki (Biloslavo, 2006, str. 23):

- nimajo dovolj delovnih izkušenj na področju managementa sprememb,
- ne poznajo konkurence,
- niso vir novih zamisli,
- v podjetje ne prinašajo novih znanj in zmožnosti,
- so demoralizirani zaradi neuspešnih poskusov uvajanja sprememb,
- sledijo notranjim oz. osebnim interesom,
- so preveč osredotočeni zgolj na cilje in uspešnost podjetja.

Managerji določene vzroke za neuspeh managementa sprememb preprosto ignorirajo in se sklicujejo na dejstvo, da določenih rezultatov ni mogoče meriti, zato po njihovem mnenju jih

nima smisla niti preučevati. Torej, kako sploh ugotavljati in meriti vzroke za neuspeh? Kako meriti nekaj, kar ni merljivo?

Tudi ostali dejavniki, ki so ključnega pomena za organizacijske spremembe, kot so npr. drugačnost, zadovoljstvo zaposlenih, spremembe na osebnostnem nivoju zaposlenih ipd., bi morali biti redno spremljani in merjeni, saj le tako lahko ugotovimo, kje tičijo vzroki za neuspeh uvajanja in sprejemanja sprememb in katerim dejavnikom bi se morali več posvetiti (Senge, 2005, str. 311-312).

V svojih delih so Hurley in sodelavci preučevali ameriške managerje in prišli do zaključka, da se managerji premalo posvečajo nekaterim dejavnostim, ki pomembno vplivajo na proces sprememb, a ga vodijo v neuspeh. Managerji (Burnes, 2004, str. 268):

- ne spodbujajo zaposlene k reagiranju na spremembe,
- ne vzpostavljajo odprtosti v komunikaciji,
- ne približujejo sprememb zaposlenim, da bi jih ti lažje ponotranjili,
- ne spodbujajo kulture, ki bi temeljila na medsebojnem sodelovanju,
- ne spodbujajo nenehnega učenja zaposlenih.

Da bi vzroke neuspeha managementa sprememb čimbolj omilili, Geffroy (1996, str. 141-142) predlaga, da management zagotovi naslednje predpogoje v času sprememb:

- podjetje, ki želi biti kos hitrim spremembam, mora biti pripravljeno, da dosledno sledi novemu razmišljanju,
- podjetje mora imeti na razpolago sistem strokovnega upravljanja z informacijami,
- podjetje mora delovati celovito,
- podjetje mora obravnavati čas kot strateški dejavnik.

Vsako podjetje bi moralo spremljati dejavnike, ki vplivajo na uspešnost ali neuspešnost uvajanja in obvladovanja sprememb. Podjetja, ki se uspešno ubadajo s spremembami, pa spoznavajo in razvijajo tudi nove dejavnike.

Proces razvijanja dejavnikov za uspešno spreminjanje poteka v skladu s samim procesom sprememb, saj je razvijanje novih dejavnikov hkrati tudi del procesa sprememb. Management sprememb nikakor ne more biti uspešen, če ne poteka v skladu z naslednjimi stopnjami razvijanja in spremljanja dejavnikov (Bratina, 2001, str. 77):

- *Analiza dejavnikov za uspešno spreminjanje.* Spoznavanje in analiziranje stanja dejavnikov ter prepoznavanje novih dejavnikov. Njihov razvoj je ključnega pomena za uspešno obvladovanje sprememb.
- *Opredelitev ciljnega stanja dejavnikov.* Prvi stopnji ugotavljanja stanja dejavnikov sledi določanje ciljev razvijanja dejavnikov. Dejavniki morajo slediti uravnoteženemu razvoju.

- *Določitev poti za razvoj dejavnikov.* Razviti je potrebno pot, s katero bo mogoče doseči izboljšanje posameznih dejavnikov, ki so nujni za uspešno spreminjanje.
- *Izvedba razvoja dejavnikov.* Ta stopnja vključuje izvajanje dejavnosti, opredeljenih v določitvi poti za razvoj dejavnikov.
- *Kontrola razvoja dejavnikov.* Čeprav je spremljanje razvoja dejavnikov težko, je vseeno potrebno vzpostaviti mehanizme, ki bodo omogočili kontrolo uresničevanja razvoja dejavnikov.

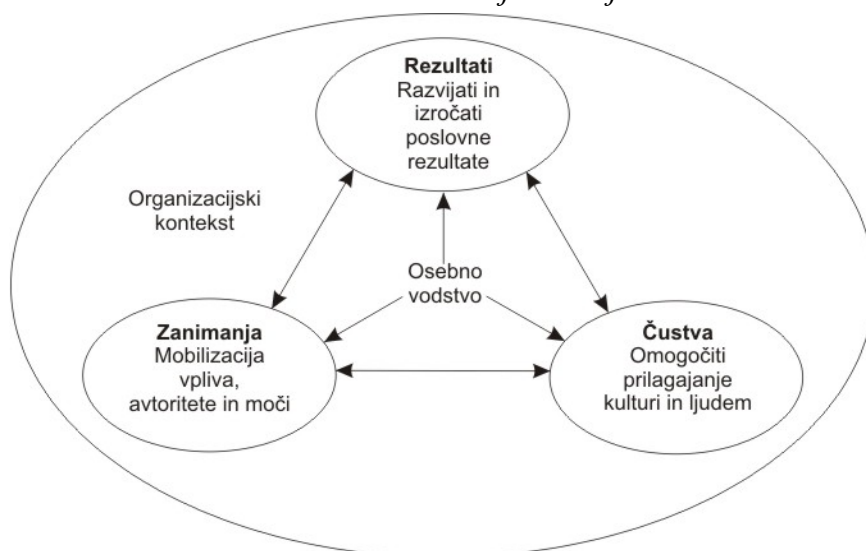
V magistrskem delu sem se posvetila le nekaterim dejavnikom, ki imajo po mojem mnenju največ vpliva na neuspeh managementa sprememb.

5.1 Managerske lastnosti in aktivnosti

Paul Evans zagovarja teorijo, da je vsak sodobni manager v bistvu manager sprememb in vodja hkrati. Uspešen pa je lahko le tisti manager, ki je zmožen uskladiti več dejanj, zmožnosti in znanj hkrati. Pri tem poudarja, da mora vsak manager sprejeti izziv in *plavati* med nasprotji – uravnovesiti želje po uspehu z možnostjo napak in neuspeha ter uravnovesiti dolgoročne in kratkoročne cilje, globalne in lokalne probleme, individualnost zaposlenih in timsko delo (Cameron, Green, 2004, str. 3). Zelo pogosto se zgodi, da je manager karizmatičen človek, ki je sicer za svoje delo dobro strokovno usposobljen in ima veliko delovnih izkušenj, a je pri svojem delu neuspešen, ker je slab vodja.

Vodstvo managerja je opredeljeno s tremi dimenzijami osebnega vodenja: s čustvi, z zanimanji in rezultati (slika 7).

Slika 7: Tri dimenzije vodenja



Vir: Prirjeno po Cameron, Green, 2004, str. 3.

Uspešnost managerja sprememb je zelo odvisna od tega, koliko se manager zna spremembam prilagoditi oz. ali je sposoben pravočasno spremeniti potek in način dela v podjetju. Danes je

veliko managerjev neuspešnih, ker niso več aktivni vodje, ki bi ustvarjali pozitivno delovno okolje, ki bi zaposlenim omogočalo, da dobijo nove priložnosti in spodbude za visoke dosežke.

Managerji sprememb porabijo preveč časa in energije za zagotavljanje, da se delo opravlja pravilno, namesto da bi kot aktivni vodje razmišljali o tem, katero delo je sploh pravo in je potrebno, da se ga opravi. Le takšni vodje so sposobni odprte komunikacije s svojimi zaposlenimi in jih pritegniti k akciji. Žal pa so danes managerji vse prevečkrat usmerjeni le k napakam in morebitnim zgubam, namesto da bi se osredotočili na dosežke.

Poleg tega managerji ne oskrbujejo več zaposlenih z vsemi viri, kot so npr. sredstva ali pogoji dela, ki so potrebni za dobro opravljanje nalog. Managerji bi morali poskrbeti, da so vse ovire, ki se lahko pojavijo pri delu, odstranjene. Sproti bi morali reševati probleme, skrbeti za dodatno lastno usposabljanje in usposabljanje zaposlenih, dajati opozorila ter nasvete svojim podrejenim (Tavčar, 1994, str. 30-31).

Evans še navaja, da je prvi razlog za neuspeh managementa sprememb napačno mišljenje o lastnostih in aktivnosti, ki naj bi jih imel vsak uspešen manager. Te zmote, ki jih je poimenoval *Paradoksi lego managerja*, so (Cameron, Green, 2004, str. 3):

- zgraditi tesen odnos z zaposlenimi, a hkrati obdržati razdaljo,
- voditi iz ozadja,
- zaupati zaposlenim in jih imeti pod budnim očesom,
- biti toleranten in točno vedeti, kako morajo zadeve delovati,
- misliti na cilje določenega oddelka in hkrati biti lojalen ciljem celotnega podjetja,
- vedno izraziti svoje mnenje, a hkrati biti diplomatski,
- biti vizionarski in biti realen,
- iskanje splošnega odobravanja in se držati svojega načrta,
- biti dinamičen in preišljen,
- biti zavarovan vase in hkrati skromen.

Zgoraj je navedenih le nekaj paradoksov, ki so velikokrat bolj kot vzrok povod za neuspeh managerjev. Zmotno bi bilo misliti, da je lahko vse najboljše lastnosti, ki naj bi bile pogoj za uspešnost, sestaviti kot lego kocke in kot rezultat dobiti uspešnega managerja.

Neuspeh managerjev bi lahko bil pogojen s pomanjkanjem naslednjih lastnosti: jasne vizije, odločnosti, dobre retorike, vztrajnosti, samostojnosti, karizme, inspiracije in intelektualne stimulacije (Cameron, Green, 2004, str. 125-129).

Manager, ki ne zna uskladiti v tabeli 3 navedenih lastnosti in aktivnosti oziroma ne prepozna in ne zna oceniti za situacijo najprimernejšo reakcijo, vsekakor ne more biti pri svojem delu uspešen in dosežati zadovoljivih rezultatov in zastavljenih ciljev.

Tabela 3: Razlike med managerjem in vodjo

MANAGER	VODJA
Administracija	Inovacija
Kopija	Original
Vzdržuje.	Razvija.
Se osredotoča na sisteme in strukture.	Osredotoča se na ljudi.
Kontrola	Zaupanje
Kratkoročni pogled	Dolgoročna perspektiva
Kdaj in kako?	Zakaj?
Gleda vedno dno.	Gleda vedno horizont.
Imitacija	Izvirnost
Sprejme status quo.	Izziva status quo.
Dela stvari pravilno.	Dela prave stvari.

Vir: Cameron, Green, 2004, str. 126.

Zelo pomembno je, da se manager zna odločiti za spremembe. Grint navaja tri najpogostejše vzroke neuspešnosti, ki so značilne pri managerskem izboranju in odločanju za/o spremembah (Tavčar, 2000, str. 56):

- Manager se velikokrat ne zaveda oz. spozabi, da uvajanje vsake spremembe vpliva na vrsto različnih dejavnikov v podjetju. Uspešnost samih sprememb je težko meriti in še težje jo je oceniti vnaprej.
- Težave se pojavljajo v osnovi – pri virih informacij. Znanstvene raziskave bi bile učinkovitejše, če bi jih izvedli pravočasno. Mnogokrat so zastarele, saj zamujajo tudi za nekaj let. Zunanjim svetovalcem, ki novosti priporočajo, je težko verjeti ravno zaradi te časovne odmaknjenosti.
- Pri odločanju za spremembe se managerji pogosto poslužujejo posnemanja sprememb, ki so jih opazili pri drugih, kar seveda pomeni, da bo samo uvajanje sprememb ponovno zamujalo in bilo za podjetje neprimerno.

Raziskave v letih 1997–2002 so pokazale, da naj bi bili najuspešnejši tiste vodje in managerji, ki so vodili t. i. vizionarsko – to je vodja oz. manager, ki ima zarisano natančno vizijo, kaj si želi v svojem profesionalnem in osebnem življenju doseči; v sebi nosi moč, ki ga spremlja tudi takrat, ko se sreča z neuspehi. Vizionarji se držijo načela *Če ne veš, kam in zakaj greš, kako boš vedel, da si tam prišel?* in vizionarstvo razumejo kot edino orodje organizacijskih sprememb (Cameron, Green, 2004, str. 125).

Bennis meni, da bi moral biti vsak manager pri svojem delu strasten (Cameron, Green, 2004, str. 126), saj prav pomanjkanje volje in strasti do dela pripelje ljudi do tega, da se vse počne mehansko, rutinsko, kar je v pravem nasprotju z managementom sprememb.

Managerji se zaradi obsežnosti dela ne posvečajo dovolj osnovnim nalogam vsakega managerja, kot so (Burnes, 2004, str. 268):

- spodbujanje zaposlenih k reagiranju na spremembe,

- ustvarjanje odprtosti podjetja in proste komunikacije,
- omogočiti, da zaposleni sprejmejo spremembe in jih ponotranjijo,
- promoviranje kolektivne kulture, ki je spremembam naklonjena,
- promoviranje nenehnega učenja zaposlenih.

Manager sprememb ne bi smel zanemarjati nekatera za management sprememb pomembna področja oz. iztočnice, kot so (Možina, 1994, str. 31):

- nenehno iskati nove ideje, metode, izdelke in storitve podjetja;
- iskati nove rešitve za stare, zakoreninjene probleme;
- omogočati zaposlenim, da bodo čimbolj aktivni in da bodo po svojih najboljših močeh prispevali k uspešnosti podjetja;
- omogočati razvoj zaposlenim, sebi in podjetju.

Manager sprememb se preveč posveča planiranju in premalo udejanjanju sprememb. Zavedati pa bi se moral pomena celovitosti sprememb. Managerji namreč premalo spodbujajo udejanjenje sprememb v strukturi, proizvodih, strategiji, tehnologiji in pri zaposlenih (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 143).

Eden izmed pomembnejših razlogov za neuspeh managerjev je ta, da se managerji še vedno ne zavedajo pomembnosti lastnega izobraževanja in učenja (Nadler, Nadler, 1998, str. 297). Managerji so ponavadi preveč zavarovani vase in v svoje sposobnosti. Tudi tisti managerji, ki sicer spodbujajo učenje pri svoji zaposlenih, se radi spozabijo na potrebe lastnega nenehnega učenja.

5.2 Neprilagodljivost podjetja

Obsežne spremembe v zunanjem okolju podjetja lahko podjetju povzročajo veliko težav, obenem pa mu ponujajo obilo možnosti za napredek in razvoj, vendar obstaja le malo podjetij, ki so pripravljena take možnosti opaziti in jih razviti v svoj prid.

Podjetje ima dobre možnosti za uspešnost le toliko časa, dokler je dovolj prožno, gibčno, prilagodljivo in dejavno (Tavčar, 1999, str. 223).

Uspešnost je odvisno predvsem od tega, kako se uspe zunanjim spremembam prilagoditi in ali je sposobno doseči konkurenčno prednost z vnaprejšnjim predvidevanjem sprememb in njenih morebitnih vplivov. Zaradi nenehnega se spreminjajočega okolja so se podjetja prisiljena prilagajati zunanjim vplivom, saj kar je podjetju zagotavljalo obstoj v preteklosti, ne zadostuje več za njegov obstoj v sedanjosti in predvsem pa v prihodnosti.

Teoretiki opisujejo prilagodljivost podjetja kot sposobnost podjetja, da opravi preoblikovanje iz starega v novo stanje na čimbolj učinkoviti način (nizki stroški preoblikovanja, majhna poraba časa ipd. (Bratina, 2001, str. 22). Le takšna prilagodljivost lahko predstavlja konkurenčnost

podjetja. Podjetja, ki pa se niso sposobna prilagajati, se na spremembe odzivajo počasneje in težje.

Neprilagodljivost podjetja je lahko odvisna od cele vrste dejavnikov. Poleg zunanjih dejavnikov, kot je npr. panoga, v kateri podjetje deluje, so pomembni tudi notranji dejavniki. Pri notranjih dejavnikih bi izpostavila zaposlene.

Zaposleni predstavljajo pomemben vir prilagojenosti celotnega podjetja. Če se zaposleni niso sposobni oz. se ne želijo prilagajati tako notranjim kot zunanjim spremembam, je lahko prilagodljivost podjetja kot celota bistveno manjša v primerjavi s podjetjem, v katerem so zaposleni spremembam naklonjeni.

Neprilagodljivo podjetje si ne želi spremeniti obstoječega stanja, njegovi zaposleni se bojijo odprtosti, niso pripravljeni tvegati in se upirajo novemu znanju. Podjetja pri uvajanju sprememb velikokrat pozabijo na svoje zaposlene in na njihovo morebitno neprilagodljivost. Kako naj bo podjetje prilagodljivo, če so sami zaposleni neprilagodljivi!

Podjetja bi lahko povečala prilagodljivost zaposlenih z njihovim vključevanjem v proces sprejemanja in uvajanja sprememb. Zaposleni, ki nimajo možnosti, da bi s svojimi odločitvami prispevali k sooblikovanju sprememb in tako neposredno spoznali sam pomen spreminjanja podjetja, se od vsiljenih sprememb odtujijo in se jim ne želijo prilagajati.

5. 3 Nepravilno ravnanje z znanjem

Znanje pomeni danes pomemben in dragocen vir vsakega podjetja. Sposobnost podjetja, da lahko uspešno ustvarja in obvladuje nova znanja, predstavlja eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti. Tisti manager, ki se ne zaveda pomembnosti napora sistematičnega nabiranja znanja, zagotavljanja njegove široke dostopnosti vsem zaposlenim in gojenje ter spodbujanje kulture učenja, praktično ni sposoben voditi podjetja. Le vodenje, ki podpira učenje, je lahko kos procesom managementa sprememb (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 70).

Poznamo *individualno* in *organizacijsko* znanje. Individualno znanje je znanje posameznika, ki se diferencira na (Kavčič, 1991, str. 182):

- znanje in sposobnosti vodje oz. managerja, ki ima koordinacijski položaj,
- znanje in sposobnosti tistih, ki so mu podrejeni.

Organizacijsko znanje lahko opredelimo kot skupen izbor načel, dejstev, pravil in spretnosti, ki podpira vse organizacijske procese, med njimi tudi proces managementa sprememb (Dimovski et al., 2003, str. 71). Dvigovanje nivoja znanja pomembno vpliva na dvig konkurenčnosti nekega podjetja. Podjetje, ki nepravilno ravna z znanjem, ne more biti konkurenčno, to pa ga lahko postopoma pripelje do propada.

Eden izmed največjih izzivov managementa je sposobnost preoblikovati individualno znanje v organizacijsko znanje. Lahko bi rekli, da organizacijsko znanje raste le skozi individualno znanje, torej znanje posameznikov. Nepravilno ravnanje z *individualnim znanjem*, onemogočanje ustvarjanja, zbiranja in organiziranja več individualnih znanj skupaj zavira rast organizacijskega znanja. To enostavno pomeni, da zaposleni nimajo dostopa do znanj drugih. Takšno podjetje nima orodij, da bi bilo še naprej konkurenčno.

Individualno znanje bi lahko delili na eksplicitno in implicitno znanje. Največji problem je, da veliko podjetij ne zagotavlja prenosa tako eksplicitnega kot tudi implicitnega znanja med zaposlene. *Eksplicitno znanje* je formalno znanje. Zanj je značilna sistematičnost. Takšno znanje lahko kodiramo in zapišemo, kar nam omogoča, da ga lažje posredujemo drugim. *Implicitno znanje* pa je ravno nasprotno. Gre ta tiho znanje, ki temelji na osebnih izkušnjah, presoji, intuiciji ipd. Eden izmed največjih izzivov managementa je sposobnost preoblikovati individualno znanje v organizacijsko znanje (Dimovski et al., 2003, str. 71).

Čeprav so se projektno in problemsko zastavljene delavnice, simulacije in alternativna usposabljanja na delovnem mestu izkazali za odličen način prenosa znanj, se še vedno velika večina podjetij odloča za klasične metode usposabljanja, ki temeljijo na predavanjih in seminarjih (Dimovski et al., 2005, str. 71). Klasični način prenašanja znanja ne omogoča osebnega pristopa do posameznika, ki bi se mu lahko prilagodil in mu omogočil, da učinkovito razvije svoje sposobnosti in si pridobi vsa potrebna nova znanja.

Podjetje bi moralo omogočati vsakemu zaposlenemu, da kar najbolje razvija in izrablja svoje zmožnosti, ustvarjalnost in znanje. Le tako lahko podjetje povečuje uspešnost. Podjetje se mora učiti tako znotraj kot tudi zunaj – sam o sebi, o konkurentih, odjemalcih in ostalih zunanjih okolij (Tavčar, 2000, str. 77).

Pomembno je tudi to, da mora imeti znanje v podjetju ustrezno vrednost (Bratina, 2001, str. 27). Če tega ni, potem ne more biti urejeno nagrajevanje izmenjave znanj. Nagrajevanje izmenjave znanj lahko zaposlene spodbuja k pridobivanju in širjenju novih znanj.

Le učeče se organizacije, torej organizacije, kjer zaposleni nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, in kjer se zaposleni učijo, kako se učiti skupaj drug od drugega, lahko podpirajo management sprememb. Še vedno pa obstajajo takšna podjetja, ki se niso sposobna neprestano učiti, niso odprta za okolje in spremembe, ki prihajajo iz njega, in nimajo nikakršne želje po povečanju sposobnosti učenja (Dimovski et al., 2003, str. 76).

Učeče se organizacije so uspešne zato, ker so sposobne ustvarjati in pretvarjati znanje na način, ki ga ni mogoče posnemati. Uspešna podjetja so lahko le tista, ki nenehno izbirajo nove kadre med mladimi ljudmi. Mladega človeka se da hitro oblikovati, mladi so spremembam zelo naklonjeni, saj so pogosto ravno oni njihovi pobudniki. Tako se mladi razvijejo iz neobdelanih novincev v prave predstavnike podjetja (Micklethwait, Wooldridge, 2000, str. 162).

Nekatera podjetja ne morejo zagotoviti neprestanega učenja zaposlenih, ker nimajo na razpolago pomoči petih t. i. delnih tehnologij, ki so (Dimovski et al., 2003, str. 76):

- sistemsko mišljenje,
- osebno mojstrstvo,
- mentalni modeli,
- skupna vizija,
- pomanjkanje timskega učenja.

Podjetje, ki ni sposobno izkoristiti najboljših izkušenj in znanja zaposlenih in zaposlenim onemogoča, da bi se učili drug od drugega, se ne more učinkovito odzivati na spremembe iz okolja ali biti pobudnik za spremembe.

Ena izmed večjih napak, ki jih podjetja storijo na področju obvladovanja znanj, je, da znanja predvsem s področja obvladovanja sprememb nepravilno in neustrezno hranijo ali pa zgolj onemogočajo, da bi bila vsem zaposlenim dostopna (Bratina, 2001, str. 28). Podjetje se lahko veliko nauči iz preteklih izkušenj. Če so ta nekje zabeležena, se lahko ob novemu uvajanju sprememb izogne določenim neuspešnim praksam.

5.4 Nespremljanje dejavnikov, ki so ključni za obvladovanje sprememb

Današnje spremembe silijo podjetje, da se hitro in ustrezno odzove na vplive iz okolja ter se novonastalim razmeram pravočasno prilagodi. Neuspeh managementa sprememb je lahko pogojen s pomanjkanjem stalnega spremljanja dejavnikov, ki so ključni za obvladovanje sprememb.

Da bi lahko podjetje uspešno poslovalo in bilo kos spremembam, je ključnega pomena, da analizira tako dejavnike podjetja kot tudi dejavnike okolja. Spremljanje in analiza dejavnikov omogočata podjetju, da se uspešno odziva na spremembe.

Spremljanje dejavnikov, ki so ključni za obvladovanje sprememb, bi moralo predstavljati nekakšno vsebinsko analizo, ki sicer ni povezana s točno določenim procesom sprememb, ampak omogoča podjetju, da je v stalni pripravljenosti. S tem, ko je podjetje v stalni pripravljenosti, lahko hitro prepozna morebitne priložnosti in grožnje, ki jih kasneje obravnava skozi celotni proces sprememb. Takšno spremljanje dejavnikov ne predstavlja podrobne analize, ampak le splošno opazovanje dogajanj zunaj in znotraj podjetja ter splošno pripravljenost za odziv. Kljub nizkim stroškom analize se večina podjetij za ta postopek ne odloči.

Nekatera podjetja pa se vendarle odločijo za analizo dejavnikov, vendar je njihova neuspešnost povezana s tem, da dejavnikov ne spremljajo nenehno, torej kontinuirano. Edino kontinuirano spremljanje lahko pokaže, kakšna je dinamika sprememb in kakšen bi bil najučinkovitejši odziv nanje.

Potrebno je tudi preiščeno izbrati dejavnike, ki bi jih želeli spremljati, saj je področij, ki vplivajo na podjetje, mnogo. Dejavnike je potrebno izbrati na podlagi strokovnih znanj in izkušenj v panogi, v kateri podjetje deluje. Nemogoče in cenovno predrago bi bilo spremljati vse dejavnike, zato je lahko neuspeh managementa sprememb pogojen tudi s spremljanjem napačnih dejavnikov, ki vplivajo na obvladovanje sprememb.

Podjetja, ki dejavnike sprememb ne spremljajo, ne morejo imeti razvitega učinkovitega sistema zaznavanj dogajanj. Takšna podjetja se ne ali pa se premalo posvečajo možnostim za razvijanje novih izdelkov, novih distribucijskih kanalov, tehnologije itd, poleg tega pa ne spremljajo niti potez svojih konkurentov.

Če dejavnikov ne spremljamo, potem tudi ne moremo predvideti novih dejavnikov, ki bi lahko pomembno vplivali na delovanje podjetja. Če tudi podjetje trenutno posluje uspešno, to še ne predstavlja nekega zagotovila, da bo poslovalo uspešno tudi v prihodnje. Če podjetje pozna smer in intenzivnost sprememb, lahko s predvidevanjem razvoja novih dejavnikov v okolju bolje planira svoje odzive na spremembe (Bratina, 2001, str. 75-76).

5.5 Neracionalna izraba zaposlenih in njihovih zmožnosti

Zgolj tehnološke in informacijske prednosti že dolgo časa ne predstavljajo več odločilnih dejavnikov konkurenčnega delovanja. Ti viri so namreč že vsem dostopni. Uspešnejša podjetja postajajo tista, ki se osredotočajo na ljudi in na ustrezno ravnanje z njimi.

Vsak posameznik ima določene zmožnosti, ki predstavljajo njegove osebne vire. Nanašajo se lahko na različna področja tako osebnega kot tudi poslovnega življenja. Človeške zmožnosti lahko delimo na zmožnosti v širšem smislu, kot so: psihične, fiziološke in fizične, ter na zmožnosti v ožjem smislu, ki so: znanje, sposobnosti in motivacija zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 26).

Bogastvo podjetja torej predstavljajo zaposleni, njihova dinamičnost in pravilno ravnanje z njimi. Zaposleni so lahko vir konkurenčne prednosti nekega podjetja le v primeru, ko posedujejo ustrezna znanja, sposobnosti, osebnostne značilnosti in so pri svojem delovanju motivirani za njihovo uporabo (Bračko, 1998, str. 13).

Najpogostejše napake, ki vodijo podjetje do neuspeha so neizkoriščene zmožnosti zaposlenih. Prav te možnosti bi lahko predstavljale potencial, ki bi bil lahko ključen za uspešno prilagajanje okolju, ki se nenehno spreminja. Tako pa na konkurenčnem trgu prevladujejo tista podjetja, ki znajo izkoristiti vse, tako znane kot tudi neznanne zmožnosti svojih zaposlenih, in jih hkrati vestno spodbujati k uresničitvi svojih lastnih ciljev.

Ravnanje z zaposlenimi postaja čedalje bolj zahtevno in občutljivo področje, ki ga nekateri managerji pogosto zanemarijo. V širšem smislu pomeni tudi aktivnosti iskanja in pridobivanja novih, svežih kadrov, motiviranost in razvoj vseh zaposlenih v podjetju ter tudi področje odpuščanja določenih, nepotrebnih kadrov. Managerji bi se morali več posvetiti oblikovanju

same strukture zaposlenih glede na njihove osebne lastnosti, sposobnosti, znanja, zmožnosti in podobno.

Najpogostejši vzrok za neracionalno izrabo zmožnosti zaposlenih predstavlja neuskklajenost managerjev. Managerji, ki delujejo na različnih nivojih in so specialisti za določena, posamezna področja, podjetju niso dovolj predani, se med seboj ne povezujejo ter med sabo redko sodelujejo.

Nepravilnosti pri delu z zaposlenimi se kažejo tudi v kršenju osnovnih načel pri ravnanju z ljudmi pri delu. Ta načela so (Bramham, 1990, str. 181):

- predani zaposleni predstavljajo temelj uspešnega podjetja,
- predanost zaposlenih v podjetju lahko dosežemo s tem, da vse zaposlene ne glede na njihov položaj v podjetju sprejmemo kot enakopravne,
- praktično uporabljene vrednote so lahko ključnega pomena za doseganje predanosti med zaposlenimi in določene kakovosti,
- kadrovska politika podjetja mora biti usklajena s cilji podjetja,
- v posamezniku se pojavijo neizkoriščene želje, potrebe po osebni izpopolnitvi,
- opredelitev poslanstva podjetja tvori popolno predanost njegovih zaposlenih,
- s predanimi zaposlenimi lahko postavimo trdne finančne temelje podjetja, to pa mu zagotavlja uspešno delovanje v prihodnosti.

Izraba zmožnosti zaposlenih bi morala biti povezana z individualnim in organizacijskim učenjem ter z ustrezno interno komunikacijo.

V nekaterih podjetjih še dandanes primanjkuje princip stalnega učenja. Učenje predstavlja pomemben dejavnik pri rabi zmožnosti zaposlenih. Učenje pa mora biti vedno prisotno, saj so tudi spremembe stalnica vsakega delovnega in poslovnega procesa. Vsaka sprememba načeloma prinese določene zahteve po novih znanjih in veščinah. Večina podjetij nepravilno izkorišča človeške vire, saj zaposlenim ne nudi sistematične podpore pri učenju, kot so npr. dodatno šolanje, izobraževanje, trening.

Do neuspeha pa pride tudi, ker se sproti ne ugotavlja potencialnih zmožnosti zaposlenih in ker se jih ne usklajuje s trenutnimi ali bodočimi zahtevami podjetja. Poznamo dva načina, kako bi lahko to odpravili (Bratina, 2002, str. 32):

- *Proaktivni pristop*: temelji na analizi zmožnosti, ki bi bile potrebne v prihodnje, obenem pa nam zagotovi tudi način razvijanja teh zmožnosti, še preden se pojavi dejanska potreba po njih.
- *Reaktivni pristop*: temelji na analizi, katere zmožnosti so še potrebne, zaposlenim pa omogoči, da te zmožnosti tudi razvijajo.

Izraba zmožnosti zaposlenih in razvijanje le-teh sta tesno povezana s komunikacijo. Če zaposleni niso dobro obveščeni, zakaj je potrebno, da določene zmožnosti razvijajo in katere so prednosti razvoja le-teh, potem izobraževanju ne bodo naklonjeni. Potrebno bi bilo tudi, da razvijanje zmožnosti podjetje podpira z različnim nagrajevanjem in z dodatno motivacijo (Bratina, 2002, str. 32-33).

5.6 Slaba komunikacija in nespodzumevanje

Lipovec (1987, str. 101) definira komuniciranje kot dejavnost prenašanja in razumevanja informacij med oddajnikom in sprejemnikom po komunikacijskem kanalu.

Neuspešnost obvladovanja in uvajanja sprememb je zelo odvisna od komunikacije. Kot prvo bi morali biti vsi zaposleni oz. udeleženci o spremembah obveščeni. Obenem pa je lahko tudi vsak zaposleni sam vir informacij, ki bi bile lahko ključne pri uspešnem obvladovanju sprememb, vendar je takšno obojestransko izmenjavo informacij med zaposlenimi in vodstvom težko izvesti brez podpore dobrega in ustreznega sistema komuniciranja (Bratina, 2001, str. 30).

Vsaka sprememba predstavlja za zaposlene nekakšen napor, medtem ko komunikacija nudi način, kako lahko te napore zmanjšamo. Slaba komunikacija onemogoča podajanje razlogov za spremembe, predstavitev ciljev, povezanih s spremembami in podobno. Ker zaposleni tega ne razumejo, se v njih pojavi strah pred neznanim, kar še dodatno oteži sporazumevanje med managerji in ostalimi zaposlenimi. Odpore bi lahko odpravili samo s preglednostjo in boljšo informiranostjo vseh zaposlenih, ki so v proces sprememb vključeni.

Ustrezna komunikacija omogoča pridobivanje podpore zaposlenih, ki so udeleženi v procesu uvajanja sprememb, in zaposlene spodbuja k aktivnemu sodelovanju (Bratina, 2001, str. 30).

Vsi se zavedamo, da je danes komunikacija ključnega pomena za obstoj in razvoj vsakega podjetja ne glede na njegovo velikost, panogo itd. Dobra komunikacija lahko nudi podporo pri sprejemanju in uvajanju sprememb. Senge je prepričan, da lahko pomanjkanje dveh dejavnikov, kot sta t. i. odbijajoči pogovor (*reflective conversation*) in razumevanje kompleksnosti, znotraj komunikacijskega procesa vzrok za medsebojno nerazumevanje.

Pri odbijajočem pogovoru ima Senge v mislih predvsem tekoči pogovor med dvema sogovornikoma ali več sogovorniki, ko trenutni govorec v poslušalcu vzbuja razmišljanje in mu omogoča, da se lahko v pogovor vključi kadarkoli in pri tem svobodno izraža svoje mnenje. Razumevanje kompleksnosti pomeni, da so zaposleni sposobni odkriti in prepoznati vzorce morebitnih problemov in da so sposobni ločiti med kratkoročnimi in dolgoročnimi reakcijami ter posledicami reševanja teh kompleksnih problemov (Senge, 2005, str. 45).

V zadnjih letih je večina teoretikov, ki so preučevali management sprememb, opozorila na pomanjkanje spodbud za boljše komunikacijo oz. velikokrat so te spodbude napačno zastavljene, zato negativno vplivajo na zaposlene in celoten proces uvajanja sprememb.

Pri komunikaciji sta pomembni predvsem dve lastnosti: učinkovitost in uspešnost komuniciranja. Da bi bili lahko obe prvini upoštevani, je potrebno najti pravi način komuniciranja. Pomembna je predvsem izbira ustreznih kanalov.

Sporočila morajo biti prilagojena prejemniku, torej zaposlenim, v seznanjanje pa je potrebno vključiti širši krog zaposlenih in ne le tistih, ki so neposredno vključeni v proces sprememb. Komuniciranje je s tega vidika učinkovito, kadar so rezultati komuniciranja največji glede na dana sredstva. Neučinkovito je lahko tisto komuniciranje, ko zastavljene cilje dosega s preveliko porabo sredstev.

Uspešnost komuniciranja je povezana z doseganjem rezultatov komuniciranja. Komuniciranje predstavlja ciljno dejavnost, ki omogoča, da podjetje doseže zastavljene cilje.

Komuniciranje ne more biti uspešno in učinkovito, če izpolnjuje cilje podjetja, ki niso usklajeni z ostalimi dejavnostmi podjetja ali pa če enostavno teh ciljev sploh ne doseže (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 21).

Komunikacija nikakor ne more biti podpora obvladovanju sprememb, če ta ne pokriva naslednjih področij, ki so (Bratina, 2001, str. 31-32):

- *Pomanjkanje razlogov za spremembe.* Zaposleni niso dovolj seznanjeni z razlogi za spremembe, zato ne morejo dojeti, da so spremembe nujne. Odpori do sprememb dolgoročno škodijo podjetju. Neupravičeno bi bilo pričakovati, da bodo zaposleni spremembe podpirali brez razlogov zanje.
- *Vplivi sprememb.* Zaposleni niso seznanjeni, kako bodo spremembe vplivale nanje. V zaposlenih se pojavijo občutki strahu.
- *Cilji sprememb.* Zaposleni niso seznanjeni s cilji sprememb. Da bi lahko zaposleni usmerili svojo energijo v pravo smer, jih je potrebno seznaniti s cilji, ki so lahko na ravni podjetja, posameznega procesa sprememb ali zgolj aktivnosti v njem.

5.7 Šibko sodelovanje znotraj podjetja in z zunanjim okoljem

Če v podjetju obstaja šibko sodelovanje, potem takšno podjetje nikakor ne more reagirati na spremembe v zunanjem okolju in se jim prilagajati. Če podjetje ni sposobno zaznati spremembe v okolju ali pa potrebe po spremembah znotraj podjetja, v bistvu sploh ne ve, da bi se bilo potrebno spremeniti in prilagoditi novi situaciji. Podjetje deluje še naprej neprilagojeno (Koren, 2006, str. 50).

Eden izmed pomembnejših virov nastanka šibkega sodelovanja je zagotovo neustrezna organizacijska struktura, ki onemogoča uvajanje sprememb in novosti v podjetje (Rozman, 2000b, str. 157).

Kakšno je sodelovanje v podjetju, je v veliki meri odvisno od managementa. Manager mora poskrbeti, da v podjetju vlada prosta komunikacija. Podpirati mora sodelovanje med vsemi deli

organizacije. V podjetju, kjer že obstaja šibko sodelovanje med zaposlenimi in med različnimi deli, oddelki podjetja, bi moral manager s svojim zgledom prispevati k vzpostavitvi dobre komunikacije, medsebojne podpore in sodelovanja. Vsak pozitiven odnos s strani zaposlenih bi morali tudi nagraditi.

Uvedba timskega dela je najboljše orožje proti šibkemu sodelovanju. Raziskave so pokazale, da timsko delo uspešno obvladuje spremembe in povečuje učinkovitost podjetja, še posebno v zelo turbulentnih in hitro spreminjajočih se okoljih (Huber, Glick, 1995, str. 389). Timsko delo spodbuja zaposlene k medsebojnemu pomaganju in sodelovanju.

Podjetje mora redno spremljati dogajanja v zunanjem okolju. V svetu konstantnih sprememb in v dinamičnem okolju se mora podjetje nenehno izboljševati samo zato, da bi preživel. Vsaka sprememba nujno izzove konstantno izboljševanje celotne organizacije. Spreminjati se morajo deli podjetja, organizacijski procesi, produkti itd.

Kompleksnost zunanjega okolja zahteva vedno hitrejši odzive, hitre odločitve, zbiranje in obvladovanje informacij ter t. i. skeniranje okolja (*environmental scanning*). Da bi bilo podjetje temu kos, je potrebno, da razvije take notranje sisteme in procese, ki omogočajo hiter odziv (Huber, Glick, 1995, str. 388).

5.8 Neustvarjalni in neinovativni odzivi podjetja na spremembe v okolju

Vse spremembe v okolju terjajo od podjetja določene odzive. Podjetje, ki želi preživeti, mora spremembe v okolju v čim krajšem času zaznati in se nanje čim bolj inovativno odzvati. V kolikšni meri bodo ti odzivi inovativni in ustvarjalni, pa je seveda odvisno od zaposlenih. Ustvarjalnost v tem smislu pomeni sposobnost proizvajanja novih idej. Inovativnost pa pomeni preoblikovanje teh idej v izdelke ali storitve podjetja.

Za nepripravljeno podjetje je lahko neugoden skoraj vsak vpliv iz okolja, tudi tak, ki bi lahko prinesel veliko priložnost, če se podjetje nanj ne odzove hitro in inovativno.

Najpogostejša napaka managementa sprememb je, da zaposlenim ne nudi dovolj podpore pri ustvarjalnem razmišljanju in ne zagotovi ustreznega komuniciranja. Svojim zaposlenim bi moral tudi omogočiti, da uporabne ideje pridejo do stopnje inovativnosti in tako postanejo za podjetje uporabne. Spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih je predpogoj za spreminjanje podjetja (Tavčar, 2000, str. 75):

- Managerji bi morali spremembo prikazati zaposlenim tako, da se bodo ti zavedali, da bo sprememba koristila vsem in ne samo podjetju. Pomembno je, da je dovolj komuniciranja in pogovorov med zaposlenimi in managementom.
- Managerji naj podprejo nove zamisli zaposlenih. Vsi morajo biti za spremembe, tudi managerji. Vedno bi si morali vzeti čas in poslušati predloge zaposlenih.
- Obstajati mora dovolj priložnosti za medsebojno izmenjavo stališč, npr. v obliki delavnic ali seminarjev.

- Management mora postavljati jasne cilje. Zaposlenim mora omogočiti, da imajo dovolj prostosti, da si lahko sami izberejo pot za doseganje teh ciljev.
- Pohvale in priznanja morajo biti pravočasna, javna in poudarjena. Ni nujno, da gre za materialne nagrade. Management naj dopušča tudi napake in neuspehe, saj so ti lahko dobra naložba časa in truda v razvoj novih zamisli.

Inovativne rešitve vsekakor predstavljajo večje tveganje od tistih, ki so že vnaprej preizkušene, vendar obstajajo postopki preverjanja idej, ki to tveganje zmanjšajo. Neustvarjalni in neinovativni pristopi so lahko glavni razlogi za neuspešno poslovanje podjetja v hitro se spreminjajočih razmerah, ko novi izzivi nenehno zahtevajo nove ideje (Bratina, 2001, str. 24-26).

Druga največja ovira ustvarjalnosti in inovativnosti predstavlja strah posameznika pred mogočim neuspehom. Zaposleni se bojijo predstaviti svoje ideje, ker jih je strah, da v primeru neuporabnosti teh idej bi bili s strani vodstva in sodelavcev zasmehovani.

V podjetju bi morali biti postavljeni taki pogoji, ki bi omogočali, da lahko vsakdo svobodno izrazi svoje ideje in jih predstavi svojim nadrejenim. Management bi moral poskrbeti, da bi zaposleni razumeli, da ni mogoče vse ustvarjalne in inovativne ideje tudi uresničiti, saj nimajo vse uporabne vrednosti.

Management se praviloma ne zna spopasti s prvimi neuspehi inoviranja in se pri tem znaša nad zaposlene, namesto da bi ustvarjal še naprej take pogoje, ki bi omogočili nadaljevanje preizkušanja novih idej. Zaposlenim se zdi njihovo prizadevanje po ustvarjalnosti povsem odveč, saj se ne počutijo dovolj spoštovane in upoštevane s strani nadrejenih. Tako se zadovoljijo s trenutnim stanjem, ki prevladuje v podjetju. Rezultat je, da podjetje obstoji v preteklosti, medtem ko se njegovo okolje spreminja in se ozira v prihodnost.

Podjetje se za spremembe iz okolja sploh ne zmeni in jih preprosto ignorira ali pa se nanje odziva po že ustaljenih vzorcih, ki nikakor ne morejo več zadovoljevati novih potreb okolja. Management sprememb je tako usojen na propad.

5.9 Slaba motiviranost zaposlenih

Spreminjanje podjetja ne more potekati, če imajo v podjetju slab sistem motiviranosti zaposlenih. Zaposleni, ki so udeleženci v procesu sprememb, morajo imeti motiv, ki deluje v smeri ciljev sprememb. Eden od možnih motivov, ki bi ga lahko management izkoristil za spremembe, je nezadovoljstvo zaposlenih, vendar so odpori do sprememb ponavadi večji kot pa nezadovoljstvo zaposlenih.

Da bi se lahko izognili in zmanjšali sile, ki spremembam nasprotujejo, bi bilo potrebno skrbno načrtovati sistem motiviranosti zaposlenih, ki bi še dodatno okrepil podporo spremembam. Pri tem pa ne smemo pozabiti na sistem nagrajevanja, ki mora biti v pomoč in v oporo obvladovanju sprememb. Tudi merila za nagrajevanje morajo biti pazljivo izbrana.

Po Kotterju pobude za spremembe odpovejo zaradi naslednjih razlogov (Burnes, 2004, str. 308):

- preveliko zadovoljstvo zaposlenih s trenutnim stanjem, med zaposlenimi ni potrebe po nujnosti sprememb,
- neuspešno oblikovanje močne koalicije, ki bi bila spremembam naklonjena,
- podcenjevanje pomembnosti dobre vizije in strategije,
- neustrezna komunikacija pri sporočanju vizije sprememb,
- zaustavitev širjenja novih vizij zaradi ovir,
- neizoblikovanost kratkoročnih ciljev,
- prehitra napoved zmage,
- pozabi se, da je potrebno spremembe globoko zasidrati v organizacijsko kulturo.

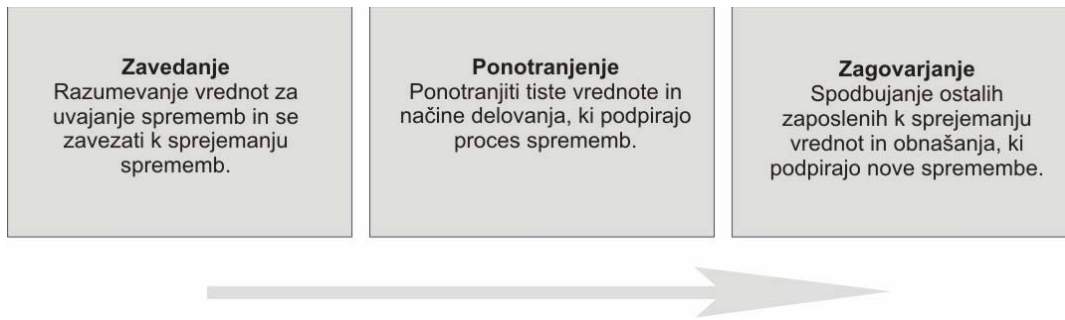
Za uspešno podporo spremembam morajo biti nagrade povezane z izpolnjevanjem ciljev oziroma nalog podjetja. Najpogostejša napaka v podjetjih je ravno ta, da nagrade ne odsevajo ciljev in nalog podjetja, ampak so namenjene zgolj povečevanju individualne uspešnosti posameznika. Zaposleni ne bodo dolgotrajno motivirani, če jih nagrade ne bodo spodbujale k aktivnemu izražanju idej in reševanju problemov (Bratina, 20001, str. 33).

Nekatere značilnosti zaposlenih, ki niso pri delu dovolj motivirani, so (Cameron, Green, 2004, str. 240):

- *Nepoštenost*: neizražanje lastnega prepričanja in osebnih pogledov na odkriti način.
- *Neenotnost*: nesodelovanje pri snovanju in uresničevanju skupnih ciljev, nespodbujanje in nepodpiranje sodelavcev pri delu ter zanemarjanje lastnih (osebnih) ciljev.
- *Pomanjkanje različnosti*: nespoštovanje različnih pogledov, mnenj, kulture in družbe, nesprejemanje drugačnih pogledov.
- *Delati brez strasti*: zaposleni niso dovolj hrabri pri sprejemanju novih odločitev in odgovornosti za lastno delo, ne izkazujejo lastnih zmožnosti, potrebne energije in individualnosti.
- *Brezvoljnost za slavljene*: ne praznujejo ne lastnih ne dosežkov svojih sodelavcev, ne spodbujajo deljenja dosežkov v celotnem kolektivu.
- *Zavračanje učenja*: zaposleni zavračajo kakršnokoli nenehno učenje tako na osebni kot tudi na profesionalnem nivoju, managerji jih ne spodbujajo k širitvi želje po učenju skupaj z ostalimi zaposlenimi; niso dovolj spodbujeni, da bi izzvali status quo in za učenje iz lastnih napak.

Celotni proces sprememb bi lahko razdelili na tri dele, pri čemer je zelo pomembno, da zgoraj naštetih šest lastnosti zaposlenih, ki lahko ta proces zavirajo, čim prej prepoznamo in v samih zaposlenih vzbudimo tako imenovano fazo zavedanja za spremembe (slika 8). Do podrobnosti je potrebno načrtovati samo prvo fazo – fazo zavedanja, za ostali dve fazi, ponotranjenje in zagovarjanje, pa je potrebno narediti samo grobi načrt, saj se lahko ta spreminja glede na dobljene rezultate v prvi fazi.

Slika 8: Proces sprememb



Vir: Prirejeno po Cameron, Green, 2004, str. 241.

Zaposleni velikokrat niso dovolj motivirani, ker vodilni managerji niso postavili dovolj jasne pobude za spremembe. Pobude, ki ne vsebujejo naslednjih lastnosti, lahko negativno vplivajo na celoten cikel sprememb (Senge, 2005, str. 43):

- morajo biti povezane s cilji in procesi dela v nekem podjetju,
- njihov poglavitni cilj je izboljšanje izvršitve dela,
- vključujejo zaposlene, ki so pripravljeni takoj stopiti v akcijo za doseganje zastavljenih ciljev,
- predstavljajo ravnotežje med dejanji in mislimi – odzivi (med akcijo in premislekom), povezujejo raziskovanje z eksperimentiranjem;
- zaposlenim ponujajo možnost, da razmišljajo in reagirajo brez pritiska,
- v zaposlenih morajo vzbujati željo po povečanju lastnih zmožnosti, individualnosti in kolektivnosti,
- so osredotočene na učenje in na učenje učenja.

Manager in ostali posamezniki na vodilnih položajih bi morali širiti dober glas o podjetju, ki bi zaposlene spodbujal, da bi bili pri svojem delu vedno boljši in da bi bili ponosni, da delajo v uspešnem podjetju.

Danes pri večini zaposlenih lahko opazimo nezainteresiranost glede na pripadnost nekemu podjetju. Managerji bi morali zaposlene spodbujati, da bi razvijali pozitivno mišljenje, in širiti (Kralj, 1999, str. 106):

- prepričanje, da so najboljši,
- prepričanje, da imajo znanje, ki jim omogoča dobro opravljanje dela,
- prepričanje v vrhunsko kakovost proizvodov in storitev podjetja,
- prepričanje, da je lahko vsakdo inovator,
- prepričanje, da je trenutni neuspeh lahko del bodočega uspeha,
- prepričanje, da je neformalnost komuniciranja lahko boljše informiranje,
- posebna prepričanja o pomenu ekonomske rasti podjetja in njegovem dobičku.

5.10 Podcenjevanje časa in truda potrebnih za spremembe

Uvajanje sprememb zahteva precej časa. Podcenjevanje časa in truda, ki sta potrebna zato, da lahko proces sprememb uspešno poteka, je ključni in včasih tudi zelo zanemarjen dejavnik, ki pomembno vpliva na uspeh celotnega managementa sprememb.

Za managerja ni zgolj pomembno, da pritegne interes zaposlenih za določeno spremembo, ampak je to spremembo potrebno tudi izvesti. Le takrat se izkaže, ali se je manager pravočasno odločil za uvedbo spremembe. Spremembe so lahko *pravočasne*, *prepozne* ali pa *prezgodnje* (Tavčar, 2000, str. 67-68).

Za *pravočasno spremembo* je značilno, da v podjetju sprva prevladuje naivno vzdušje, ki se v trenutku, ko se pokaže neizbežno upadanje uspešnosti podjetja, hitro prebudi.

Pri *prepozni spremembi* zaposleni doživijo pretres. Sprva si zatiskajo oči pred resničnostjo in šele kasneje, vendar prepozno, se odločijo za spremembo. Podjetje zaradi prepozne reakcije lahko potone v krizo. Podjetje se lahko sicer reši iz težav, vendar bodo zaposleni vseeno hranili grenek občutek, kaj bi lahko dosegli, če bi se bili pravočasno odločili za spremembo. V tem primeru je potrebno, da vsi zagrižejo v delo in skušajo nadoknaditi zamujeno.

Potek *prezgodnje spremembe* je podoben kot pri pravočasni spremembi. Edina razlika je v tem, da lahko okolje spremembi še ni naklonjeno in je zato njena uspešnost manjša.

Za managerje je izrednega pomena, da se v pravem času odločijo za uvajanje spremembe (Tavčar, 2000, str. 67-68).

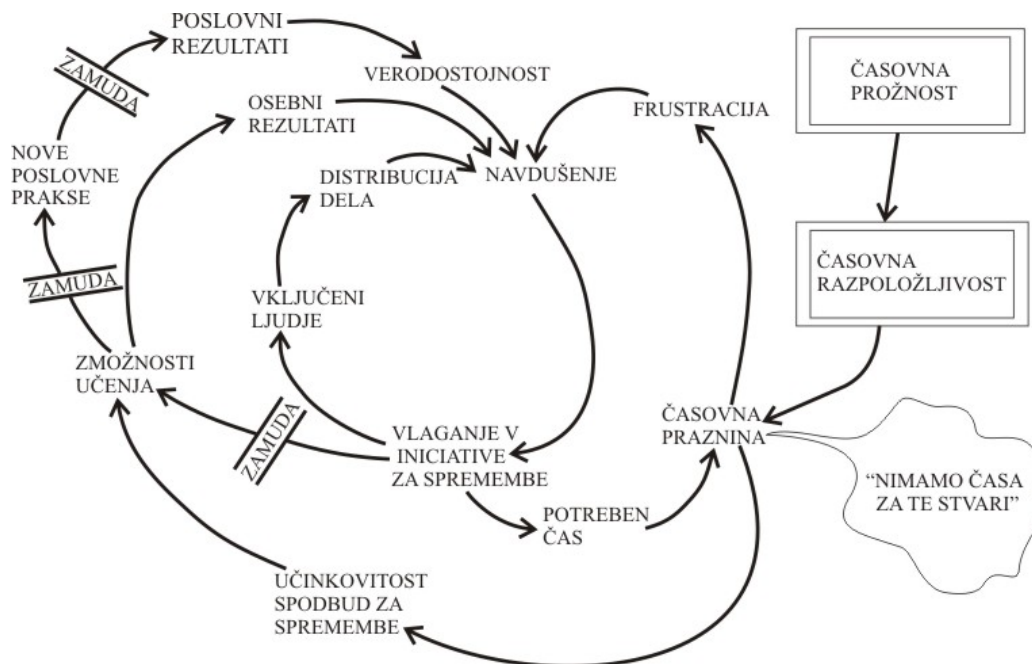
Vzroke za podcenjevanje bi lahko našli v pomanjkanju motiviranosti zaposlenih, pretirani skeptičnosti do sprememb ali pa pomanjkanju zaupanja v nadrejene. Večno vprašanje skeptikov sprememb se namreč glasi – *zakaj bi se ravno sedaj spreminjali, saj imamo za to dovolj časa v prihodnje* (Burke, 2002, str. 112).

Zavedati se moramo, da vsaka sprememba potrebuje investiranje v čas, energijo in vire (Senge, 2005, str. 66):

- *Pomanjkanje časa*: tako manager kot zaposleni niso dovolj prilagodljivi, ne prevzamejo kontrole nad svojim delovnim časom in prioriteta nalog.
- *Pomanjkanje pomoči*: vodenje in podpiranje zaposlenih skozi vse faze dela.
- *Izločanje vsega, kar je odveč* in kar ni pomembno.
- *Časovna praznina* med načrtom za spremembe in udejanjenje sprememb.

Slika 9 nazorno prikazuje problematičnost cikla sprememb, če spremembam ne posvetimo dovolj časa in truda. S tem pa lahko podjetje zelo hitro izgubi in zamudi določene priložnosti, ki so zelo pomembne za njegov nadaljnji razvoj in preživetje.

Slika 9: Cikel "Nimamo dovolj časa!"



Vir: Prirejeno po Senge, 2005, str. 69.

Lahko bi rekli, da če sama sposobnost zaznavanja sprememb predstavlja potreben pogoj za uspešnost podjetja, potem predstavlja zmožnost izpeljati spremembe v za to zadostnem času pogoj za uspešno uvajanje samih sprememb (Koren, 2006, str. 50).

Žal je problematika pomanjkanja časa in truda za spremembe še vedno nekoliko v ozadju. Managerji kljub planiranju procesa sprememb se premalo posvečajo t. i. *timeing-u*. V današnjem hitro se spreminjajočem svetu lahko že v fazi planiranja samih sprememb za temi zaostanemo, kaj šele, če se akcije za spremembe ne lotimo pravočasno. Na priložnosti in zunanje izzive je potrebno čim hitreje reagirati ter jih izkoristiti v korist podjetja.

6 Empirična raziskava o vzrokih za neuspeh managementa sprememb v slovenskih podjetjih

Z empirično raziskavo o vzrokih za neuspeh managementa sprememb v slovenskih podjetjih sem želela ugotoviti, kako lahko posamezni načini obvladovanja sprememb vplivajo na neuspeh managementa sprememb. Zanimalo me je, kateri so tisti poglobljeni razlogi, zaradi katerih je management sprememb neuspešen, in katere so tiste spremembe, ki imajo v podjetju največji vpliv in pomen. Na podlagi empirične raziskave in pregleda literature sem lahko oblikovala tudi predloge, s katerimi bi lahko omilili, če ne celo odpravili, nekatere dejavnike, ki vplivajo na neuspeh managementa sprememb. V nadaljevanju sledijo metodološki opis raziskave, njeni rezultati ter predlogi za odpravo dejavnikov neuspeha managementa sprememb.

6.1 Metodološko ozadje raziskave

Za glavni instrument raziskovanja sem izbrala anketni vprašalnik, s pomočjo katerega sem zbirala ključne podatke, ki bi mi pomagali podkrepiti teoretični del magistrskega dela.

Na slovenskem trgu sem izbrala ciljno skupino podjetij, na katera sem po pošti naslovila anketni vprašalnik, ki sem ga sama sestavila na temelju pregleda literature in podobnih vprašalnikov iz preteklih raziskav. Vprašalniku sem priložila tudi spremni dopis (priloga 2), ki je vseboval obrazložitev namena raziskave, podatke o izvajalcu ankete in izjavi, ki sta zagotavljali anonimnost in tajnost podatkov z edinim namenom empirične podkrepitve magistrskega dela.

Vrnjenih mi je bilo 64 pravilno in eden nepravilno izpolnjen anketni vprašalnik. Med pravilno izpolnjenimi vprašalniki jih je bilo 12 iz velikih podjetij, 19 iz srednjih in 33 iz malih podjetij.

Ankete so večinoma reševali managerji in posamezniki na vodilnih položajih (84 %). Podatke, zbrane s pomočjo anketnega vprašalnika, sem statistično obdelala ter jih prikazala tudi v grafični obliki.

Vprašanja v vprašalniku (priloga 1) sem razdelila v štiri sklope, ki so se nanašali na naslednja področja oz. vprašanja:

1. osebna izkaznica podjetja (šifra panoge podjetja po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD), število zaposlenih, leto ustanovitve podjetja),
2. kako močan vpliv imajo spremembe na posamezna področja v podjetju,
3. kateri posamezni načini obvladovanja sprememb vplivajo na neuspeh managementa sprememb v podjetju,
4. kakšen vpliv imajo določeni dejavniki na neuspeh managementa sprememb.

Vprašalnik temelji na strukturiranih vprašanjih, torej z že vnaprej določenimi odgovori. Anketirana oseba je lahko izbirala med sedmimi različnimi odgovori. Za odgovore sem uporabila lestvico od 1 do 7, pri čemer je 1 pomenilo, da ima določen dejavnik ali pojav zelo šibak vpliv, 7 pa močan vpliv. Takšna oblika odgovorov daje enake možnosti odgovora vsem anketirancem ter jim obenem dovoljuje dovolj velik razpon izražanja s pomočjo 7-stopenjske lestvice.

Vprašalnik sem predhodno tudi testirala s pomočjo t. i. pilota. Vprašalnik sem razdelila vodilnim v štirih podjetjih in preverila, ali so vprašanja dovolj jasna in razumljiva. Izkazalo se je, da je vprašalnik dovolj razumljiv in ni zahteval večjih popravkov.

6.2 Predstavitev rezultatov raziskave

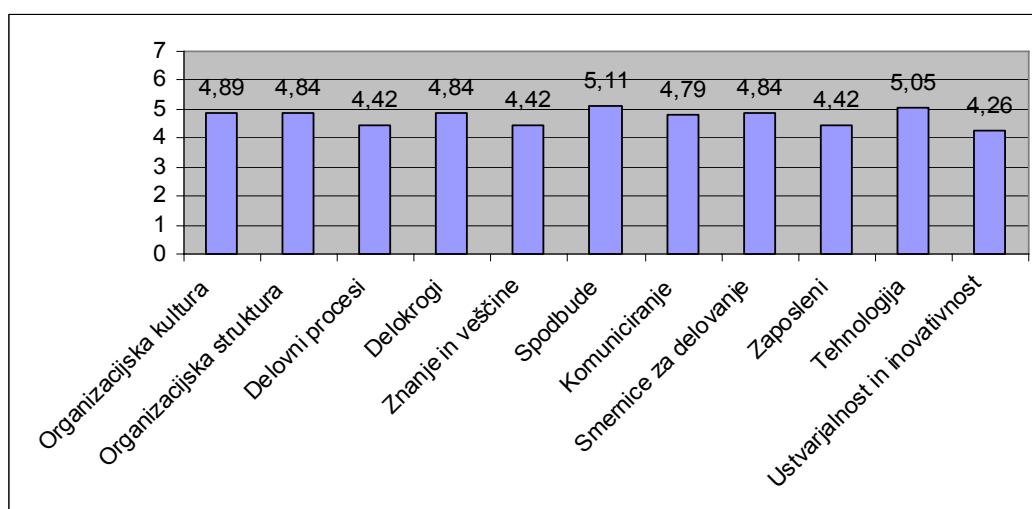
Rezultate raziskave bom predstavila v štirih delih: prva dva dela se nanašata na prva dva sklopa vprašanj, tretji in četrti del pa na tretji - zadnji sklop vprašanj (priloga 1).

6.2.1 Pomen vpliva sprememb na posamezna področja delovanja podjetja

V prvem sklopu vprašalnika sem anketirance spraševala, kako močan vpliv imajo spremembe na določena področja v njihovem podjetju (slika 10). Glede na povprečje dobljenih rezultatov nobeno področje bistveno ne izstopa (tabela 4). Anketiranci menijo, da spremembe pomembno vplivajo na vsa področja v podjetju.

Za večino sprememb velja, da jih ne moremo izolirati. Ko se odločimo, da bomo vnesli spremembe na eno področje, to avtomatsko sproži, da pride do sprememb tudi na ostalih področjih dela, saj so deli podjetja in njihovi procesi medsebojno povezani in odvisni.

Slika 10: Mnenja anketirancev, kako močan vpliv imajo spremembe na določena področja v podjetju



Vir: Lastna anketa 2008.

Tabela 4: Statistični prikaz povprečij in standardnih odklonov moči vpliva sprememb na določena področja v podjetju

N.	Področje podjetja	Povprečje	Stand. odklon
1.	Org. kultura	4,89	1,22
2.	Org. struktura	4,84	1,85
3.	Delovni procesi	4,42	2,02
4.	Delokrogi	4,84	1,46
5.	Znanje in veščine	4,42	1,71
6.	Spodbude	5,11	1,52
7.	Komuniciranje	4,79	1,73
8.	Smernice za delovanje	4,84	1,22
9.	Zaposleni	4,42	2,80
10.	Tehnologija	5,05	1,57
10.	Ustvarjalnost, inovativnost	4,26	1,54

Vir: Statistična analiza podatkov lastne ankete 2008.

Spremembe imajo po mnenju anketirancev največ vpliva pri spodbudah – motivaciji zaposlenih, tehnologiji in organizacijski kulturi. Dokaj pomembno vplivajo tudi na spremembe v

organizacijski strukturi, delokrogih, smernicah za delovanje in v komuniciranju med zaposlenimi.

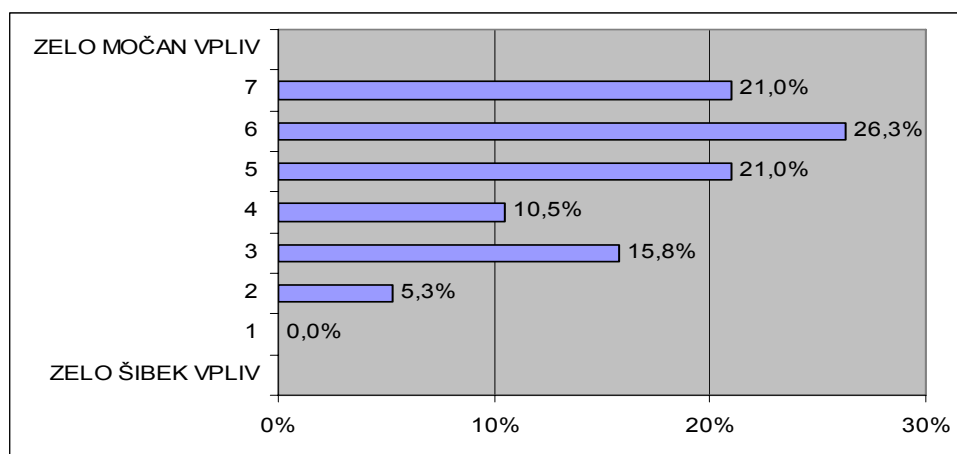
Po mnenju anketirancev imajo spremembe manjši vpliv na naslednjih področjih, in sicer na pri ustvarjalnosti in inovativnosti, na zaposlene, znanje in veščine ter na delovne procese.

V podjetju je zelo pomembno, da se zaposlene neprestano spodbuja in motivira, da so pri svojem delu zagnani in vedno boljši (uspešnejši in učinkovitejši). Na podlagi rezultatov raziskave (slika 11) lahko sklepam, da ima načrtovanje in uvajanje kakršnih koli sprememb v podjetju zelo pomembno vlogo pri motivaciji zaposlenih. Takšnega mnenja je skoraj polovica vseh anketirancev.

Nekatera večja podjetja so sicer motivaciji zaposlenih namenila nižje ocene, okoli 3 in 4. V večini primerov manjših podjetjih pa so ocenili, da imajo spremembe na motivacijo izredno močan vpliv. V manjših podjetjih so vodilni bolj povezani s svojimi zaposlenimi, z njimi so v vsakodnevnem stiku, zato se zavedajo, da je v veliki meri odvisno, če bodo zaposleni spremembe sprejeli ali ne, od tega, kako so motivirani. Najboljša motivacija je seveda zgled nadrejenega. Če je nadrejeni zelo motiviran in v spremembe verjame, mu bodo ostali zaposleni lažje zaupali in mu sledili.

V podjetjih z velikim številom zaposlenih se z motivacijo ukvarja predvsem srednji management. Top management se z zaposlenimi npr. v proizvodnji praviloma ne srečuje. Precej kritično se mi zdi, da se še vedno nekateri ne zavedajo pomembnosti svojih zaposlenih. Če zaposleni pri svojem delu niso dovolj motivirani, potem bodo pri uvajanju sprememb še manj.

Slika 11: Mnenja anketirancev, kako močan vpliv imajo spremembe na spodbude zaposlenih



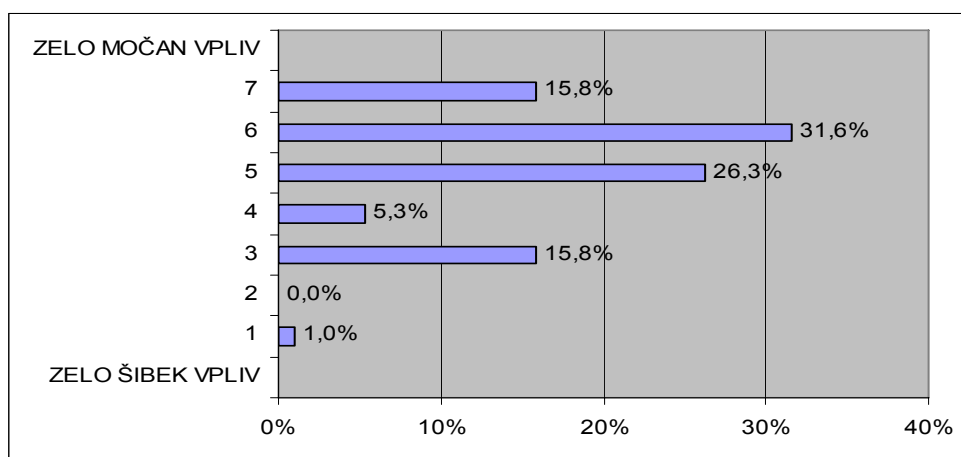
Vir: Lastna anketa 2008.

Tretjina anketirancev je ocenila, da imajo spremembe v tehnologiji močan vpliv (slika 12). Da bi podjetja danes preživela, je potrebno, da so spremembe v tehnologiji osrčje podjetja (Rotella, 2002, str. 80). Edino spremembe v tehnologiji so po mnenju nekaterih poleg zaposlenih tisto, kar podjetje še drži pokonci.

Opazila sem, da so podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo storitev, mnenja, da imajo spremembe na tehnologijo manjši vpliv. Drugačnega mnenja so v podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov ali pa storitev, kjer uporabljajo specifično tehnologijo (npr. gradbeno podjetje). Takšna podjetja morajo neprestano spremljati potrebe in spremembe v zunanjem okolju (npr. na trgu).

Da bi lahko svoje storitve in proizvode še naprej tržila, je potrebno, da se prilagajajo novim potrebam in zahtevam kupcev. Spremembe pa so v taki panogi možne le, če ima podjetje ustrezno tehnologijo, ki sledi novim trendom. Zato imajo spremembe v tehnologiji zelo močan vpliv tudi na ostale enote v podjetju in delovne procese.

Slika 12: Mnenja anketirancev, kako močan vpliv imajo spremembe na tehnologijo



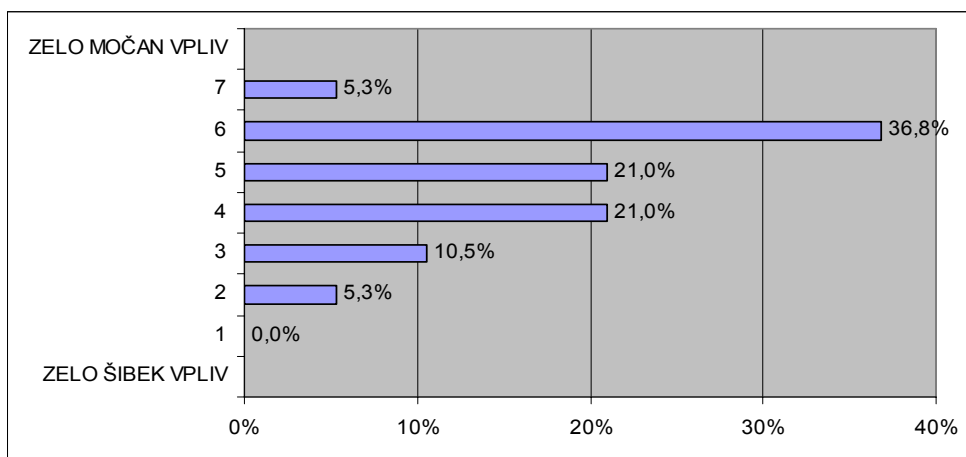
Vir: Lastna anketa 2008.

Anketiranci menijo, da imajo spremembe močan vpliv tudi na organizacijsko kulturo (slika 13). Večina se je odločila za ocene nad 4, kar kaže, da se vsi zavedajo, da lahko spremembe pomembno vplivajo na vrednote in prepričanja zaposlenih.

Čeprav je dejansko kulturo organizacije zelo težko spremeniti, če je ta zakoreninjena v zaposlenih toliko bolj, pa kakršnekoli spremembe pomembno vplivajo na njene sestavne dele.

Pogost primer je ta, da spremembe na področju tehnologije prinesejo spremembe tudi v prepričanjih zaposlenih. Zaposleni, ki pri svojem delu začnejo uporabljati novo tehnologijo, lahko zaradi lažjega medsebojnega sporazumevanja izoblikujejo poseben delovni žargon, ki je ostalim delavcem nerazumljiv. Tako se počasi začne stara kultura spreminjati ali pa se celo oblikuje nova subkultura.

Slika 13: Mnenja anketirancev, kako močan vpliv imajo spremembe na organizacijsko kulturo

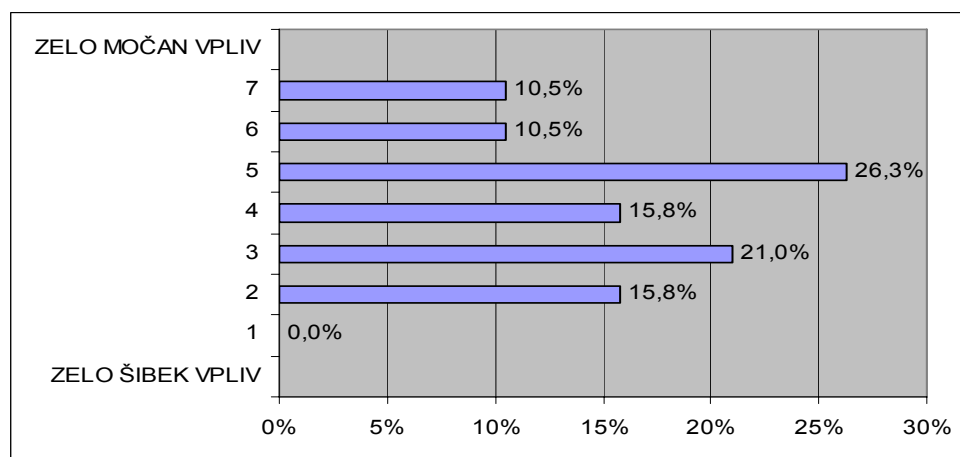


Vir: Lastna anketa 2008.

Zanimivo je, da anketiranci menijo, da spremembe imajo od vseh področij v podjetju na ustvarjalnost in inovativnost najmanj vpliva (slika 14), saj jih je 15,8 % odgovorilo, da imajo bolj šibak, 21 % pa dokaj šibak vpliv. Za tretjino anketirancev imajo spremembe malo vpliva na podpiranje ustvarjalnega mišljenja in na delovanje zaposlenih.

Večja podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov, so spremembam na tem področju namenila več vpliva (ocene 5, 6 ali 7). Gre za podjetja, ki so v svoji panogi močno specializirana in se zavedajo, da lahko konkurenčnost ohranijo samo z inovativnimi in ustvarjalnimi izdelki. Zato sklepam, da svoje zaposlene zelo veliko spodbujajo pri iskanju novih poti, ki bi jih pripeljale do zastavljenih ciljev.

Slika 14: Mnenja anketirancev, kako močan vpliv imajo spremembe na ustvarjalnost in inovativnost

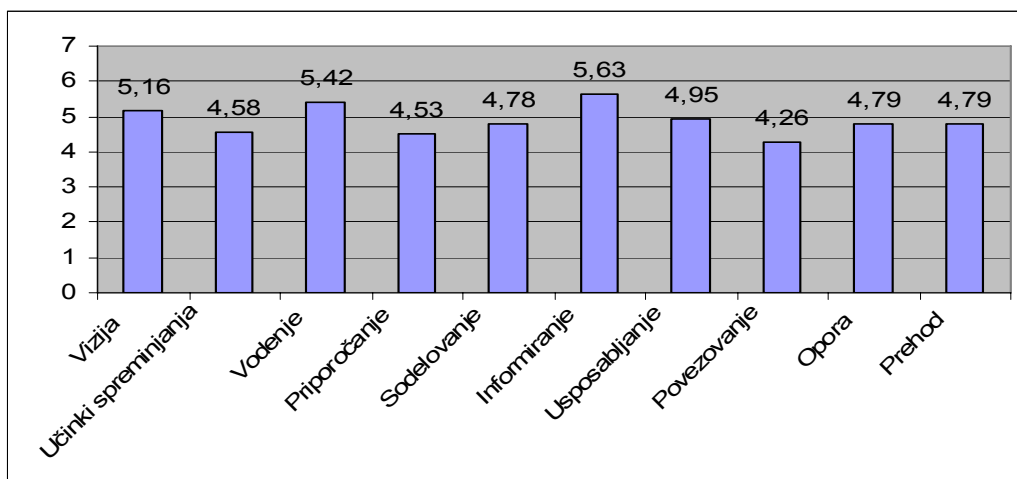


Vir: Lastna anketa 2008.

6.2.2 Pomen managerskih načinov obvladovanja sprememb za uspeh managementa sprememb

Rezultati raziskave kažejo (slika 15 in tabela 5), da ima po mnenju anketirancev največji vpliv na neuspeh managementa informiranje zaposlenih, sledita mu vodenje in jasna vizija podjetja. Povezovanje, priporočanje in sami učinki spreminjanja pa so načini obvladovanja sprememb, ki imajo po mnenju anketirancev najmanj vpliva.

Slika 15: Mnenja anketirancev, kako posamezni načini obvladovanja sprememb vplivajo na neuspeh managementa sprememb



Vir: Lastna anketa 2008.

Tabela 5: Statistični prikaz povprečij in standardnih odklonov posameznih načinov obvladovanja sprememb, ki vplivajo na neuspeh managementa sprememb

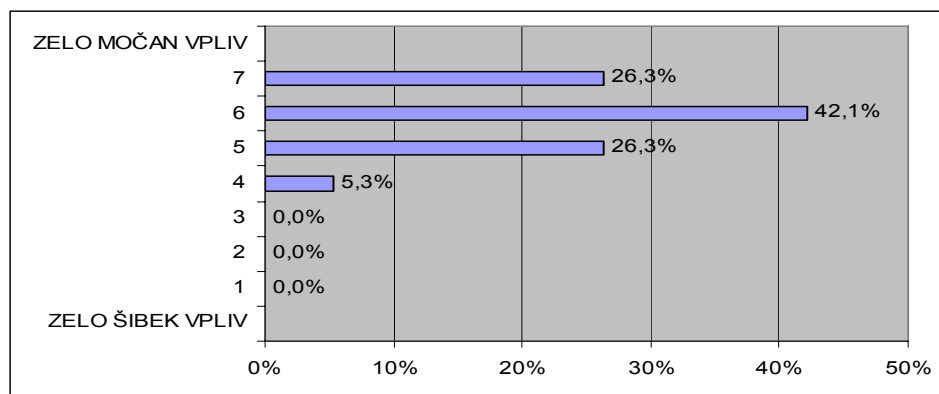
N.	Način obvladovanja sprememb	Povprečje	Stand. odklon
1.	Vizija	5,16	1,31
2.	Učinki spreminjanja	4,58	1,39
3.	Vodenje	5,42	2,25
4.	Priporočanje	4,53	1,27
5.	Sodelovanje	4,78	1,64
6.	Informiranje	5,63	0,85
7.	Usposabljanje	4,95	1,36
8.	Povezovanje	4,26	0,30
9.	Opora	4,79	0,77
10.	Prehod	4,79	1,47

Vir: Statistična analiza podatkov lastne ankete 2008.

Večina anketirancev meni, da predstavlja informiranje (slika 16), ki ga opredeljuje kot redno in natančno, dejavno in odkrito medsebojno informiranje o spremembah, najpomembnejši način, kako lahko spremembe obvladujemo.

Kar 42,1 % zaposlenih meni da ima informiranje dokaj močan vpliv in s tem sklepam, da smatrajo, da če so zaposleni pravočasno in pravilno obveščeni o namenu, ciljih, poteku in rezultatih sprememb, bodo spremembe tudi lažje razumeli in se jim ne bodo upirali. V tem odgovoru so si bila ne glede na njihovo velikost ali dobičkonosnost enotna skoraj vsa podjetja. Vsi so v večini odgovarjali z ocenami nad 5, kar pomeni, da ima informiranje v vseh slovenskih podjetjih pomembno vlogo.

Slika 16: Mnenja anketirancev, kako informiranje kot način obvladovanja sprememb vpliva na management sprememb



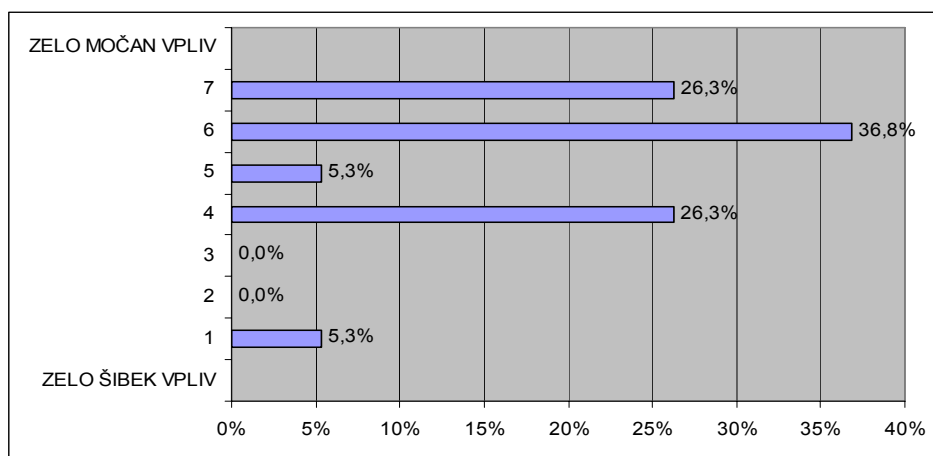
Vir: Lastna anketa 2008.

Kot drugi najmočnejši način obvladovanja sprememb so anketiranci izpostavili vodenje (slika 17). Med njimi je 26,3 % takih, ki menijo, da imajo managerji in njihov način vodenja zelo pomembno vlogo pri obvladovanju sprememb v podjetju. Večina (36,8 %) pa se jih je odločila, da ima vodenje dokaj močan vpliv.

Opazila sem, da so se v podjetjih z večjim številom zaposlenih, anketiranci odločali bolj za nižje ocene, med 4 in 6, medtem ko so se v podjetjih z manj zaposlenimi odločali predvsem za višje ocene. Glede na to, da so anketni vprašalniki reševali posamezniki na vodilnih položajih, lahko sklepam, da se nekateri ne smatrajo dovolj močne in sposobne, da bi lahko s svojim načinom vodenja vplivali na proces sprememb.

Zanimivo je tudi dejstvo, da je 5,3 % anketirancev odgovorilo, da vodenje kot način usmerjanja zaposlenih nima nobenega vpliva na obvladovanje sprememb. Gre za majhna nedobičkonosna podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo. V teh primerih so vprašalniki izpolnjevali lastniki – direktorji, ki se očitno v svojem lastnem podjetju ne smatrajo kot vodje, ampak bolj kot eden izmed zaposlenih, ki svoje sodelavce podpira, spodbuja in jih pri delu usmerja.

Slika 17: Mnenja anketirancev, kako vodenje kot način obvladovanja sprememb vpliva na management sprememb



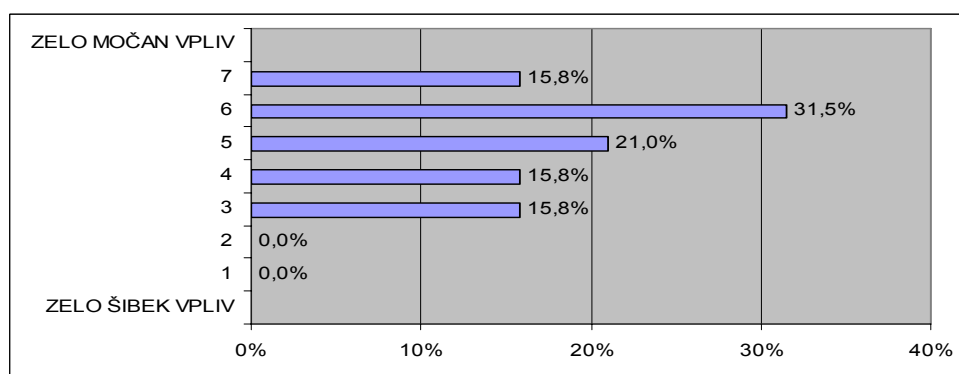
Vir: Lastna anketa 2008.

Kot tretji najmočnejši vpliv obvladovanja sprememb je po raziskavi sodeč vizija (slika 18). Za kar 31,5 % anketirancev predstavlja natančna in jasna vizija dober način, kako lahko že od samega začetka spremembe obvladujemo. Velika podjetja, ki dosegajo visoke dobičke, z izjemo enega, ki je vizijo ocenil s 3, so mnenja, da ima vizija zelo močan vpliv. Za večja podjetja je značilno, da imajo dobro izoblikovano vizijo, ki ji skušajo slediti.

Zelo me je presenetilo, da anketiranci iz zelo uspešnega slovenskega podjetja, ki tudi kotira na slovenski borzi, ima zelo veliko število zaposlenih in je na slovenskem tržišču zelo prepoznavno, saj je edini, ki opravlja tovrstno storitev, meni, da ima vizija zelo malo vpliva na management sprememb. Preseneča me predvsem zaradi tega, ker ima to podjetje jasno izdelano vizijo in se s spremembami vsakodnevno srečuje. Gre za podjetje, ki se je v zadnjih desetih letih zelo razvilo in postalo eno izmed najpomembnejših podjetjih v svoji panogi v Vzhodni Evropi.

Glede na odgovore anketiranci menijo, da so za obvladovanje sprememb pomembnejši informiranje, usposabljanje in vodenje. Vizijo in povezovanje (usklajevanje številnih dejavnosti in pobud, ki bodo sestavine pomembnih sprememb) je to podjetje ocenilo kot manj pomembni.

Slika 18: Mnenja anketirancev, kako vizija kot način obvladovanja sprememb vpliva na management sprememb

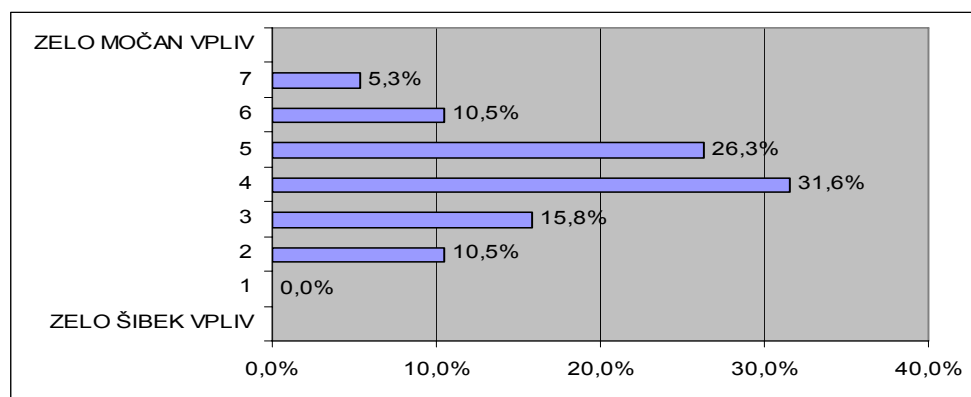


Vir: Lastna anketa 2008.

Kot zadnji način, s katerim lahko obvladujemo spremembe, so anketiranci navedli povezovanje in usklajevanje raznih dejavnosti, ki so pomembne sestavine bodočih sprememb (slika 19). Večina podjetij, 31,6 %, meni, da povezovanje nima veliko vpliva na obvladovanje sprememb v podjetju.

Večja podjetja so se odločala predvsem za ocene 3, 4 in 5, medtem ko so se srednja in manjša podjetja odločala za višje ocene. Razlog gre najverjetneje iskati v tem, da so ankete reševali ljudje na pomembnejših položajih, ki se v večjih podjetjih ukvarjajo bolj z načrtovanjem in organizacijo sprememb, ne pa toliko z njihovim izvajanjem. Podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov, menijo, da ima povezovanje bistveno močnejši vpliv od podjetij, ki se ukvarjajo s storitvami.

Slika 19: Mnenja anketirancev, kako povezovanje kot način obvladovanja sprememb vpliva na management sprememb



Vir: Lastna anketa 2008.

6.2.3 Pomen dejavnikov neuspeha managementa sprememb

V zadnjem sklopu vprašalnika sem anketirance spraševala, kakšen vpliv imajo nekateri dejavniki na neuspeh managementa sprememb (slika 20 in tabela 6). Če bi opazovali zgolj povprečja in standardne odklone dejavnikov, bi se nam lahko celo zdelo, da so dejavniki medsebojno prepleteni in da spremembe na enem področju vplivajo tudi na ostala področja v podjetju.

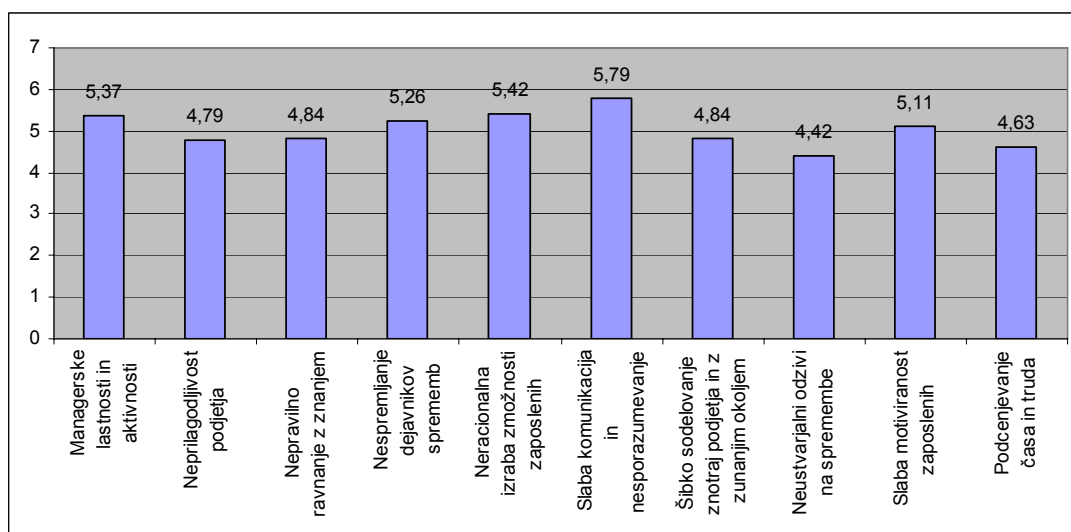
Kot kaže tabela 6 lahko vidimo, da so bili vsi dejavniki, s strani anketirancev, zelo visoko ocenjeni. Vas povprečja kažejo ocene, ki so višje od 4. Anketiranci menijo, da prav vsi dejavniki pomembno vplivajo na neuspeh managementa sprememb.

Najvišje povprečje, kar 5,79 (standardni odklon 1,13), sta dosegla slaba komunikacija in nespornazumevanje med zaposlenimi. Sledita mu neracionalna izraba zmožnosti zaposlenih in šele na tretjem mestu, s povprečno oceno 5,37 (standardni odklon 1,21), so pristale managerske lastnosti in aktivnosti. V tem razponu lahko najdemo tudi nesprenmljanje dejavnikov, ki so ključni za obvladovanje sprememb, in slabo motiviranost zaposlenih.

Med dejavniki, ki imajo na neuspeh managementa sprememb najmanj vpliva, lahko na zadnjem mestu, s 4,42 (standardni odklon 1,35), najdemo neustvarjalne odzive na spremembe. Pred njim sta podcenjevanje časa in truda ter neprilagodljivost podjetja.

Presenetilo me je, da se je dejavnik podcenjevanje časa in truda, ki sta potrebna za spremembe, znašel na predzadnjem mestu. Očitno se v slovenskih podjetjih še ne zavedajo, da je ta dejavnik, zlasti v že uveljavljenih in uspešnih podjetjih, izredno pomemben. Raziskave v ameriških podjetjih so namreč pokazale, da je velikokrat prav ta dejavnik ključen za neuspeh managementa sprememb (Chowdhury, 2000, str 63).

Slika 20: Mnenja anketirancev, kateri dejavniki imajo največ vpliva na neuspeh managementa sprememb



Vir: Lastna anketa 2008.

Tabela 6: Statistični prikaz povprečij in standardnih odklonov dejavnikov, ki imajo največ vpliva na neuspeh managementa sprememb

N.	Dejavnik	Povprečje	Stand. odklon
1.	Manager	5,368	1,21
2.	Neprilagodljivost	4,790	1,51
3.	Znanje	4,842	1,21
4.	Nespremljanje dejavnikov	5,263	1,19
5.	Zmožnosti	5,421	1,07
6.	Komunikacija	5,790	1,13
7.	Sodelovanje	4,842	1,34
8.	Neustvarjalnost	4,421	1,35
9.	Motivacija	5,105	1,41
10.	Čas in trud	4,632	1,30

Vir: Statistična analiza podatkov lastne ankete 2008.

Med dejavniki, ki imajo največ vpliva na neuspeh managementa sprememb, je slaba komunikacija (slika 21). Kar 42,1 % anketirancev meni, da imata slaba komunikacija in

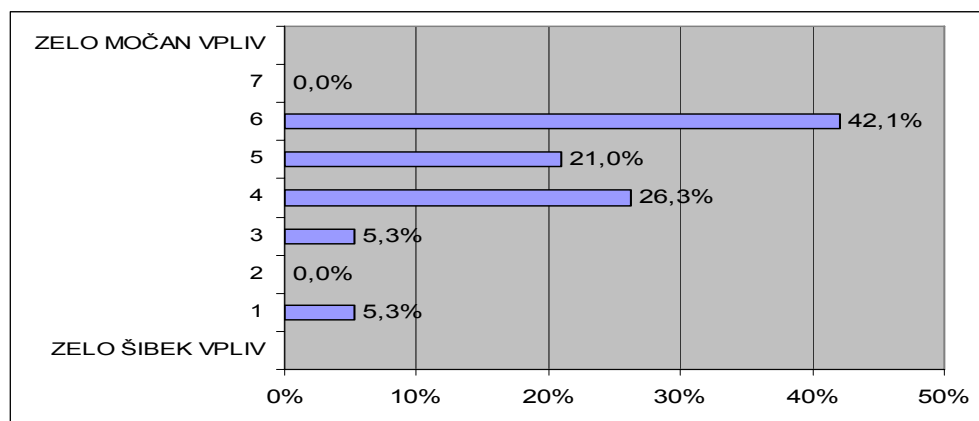
nesporazumevanje med zaposlenimi dokaj močan vpliv na neuspeh uvajanja in sprejemanja sprememb.

Večina anketirancev, ki dela v podjetjih z velikim številom zaposlenih, je ta dejavnik ocenila z višjimi ocenami od tistih anketirancev, ki delajo v podjetjih z manj zaposlenimi. Razlog se skriva v dejstvu, da je v podjetju, kjer je zaposlenih več, težko ohranjati dobro komunikacijo. Da bi se izognili nepravočasnemu in slabemu informiranju zaposlenih, nekatera podjetja opravljajo z zaposlenimi redne letne razgovore in objavljajo interno glasilo.

Da ima slaba komunikacija srednje močen vpliv, meni 26,3 % anketirancev. Med njimi jih je bilo največ zaposlenih v srednje velikih in manjših podjetjih. V takšnih podjetjih ponavadi dobro skrbijo, da so zaposleni sproti obveščeni o spremembah.

Predvsem v manjših podjetjih so ponavadi zaposleni vključeni že v prve faze procesa sprememb, ko se spremembe komaj načrtujejo. Podjetje z majhnim številom zaposlenih bi nasploh, ne samo v managementu sprememb, na vseh področjih delovanja težko funkcioniralo, če bi v podjetju prevladovala slaba komunikacija.

Slika 21: Mnenja anketirancev, kakšen vpliv ima slaba komunikacija na neuspeh managementa sprememb

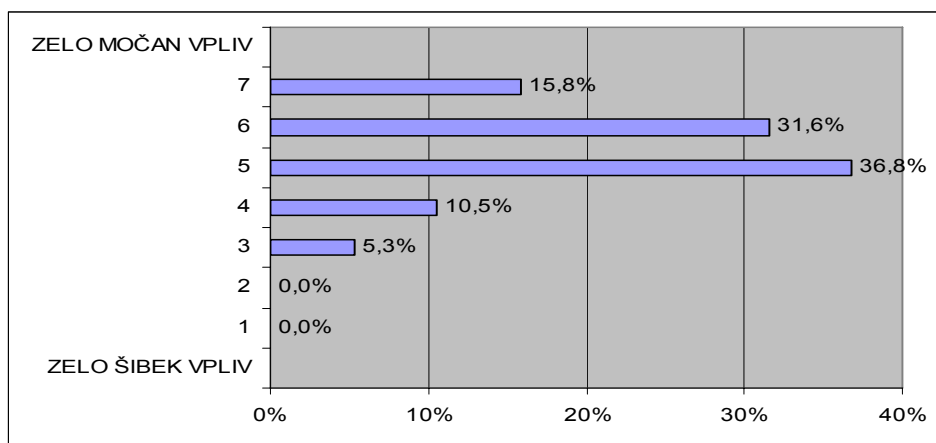


Vir: Lastna anketa 2008.

Tretjina anketirancev, 31,6 %, meni, da je neracionalna izraba zmožnosti zaposlenih dokaj močan krivec za neuspeh managementa (slika 22). Največ anketirancev, 36,8 %, pa meni, da ima srednje močen vpliv. Vsi se strinjajo, da so zaposleni srce podjetja. Velikokrat se zgodi, da se nekatere kadre ne izkoristi dovolj. Do tega pogosto prihaja predvsem v večjih podjetjih, kjer se zaposleni tudi težje izkažejo.

Anketiranci, ki delajo v podjetjih, ki stremijo k višjim dobičkom, so ta dejavnik ocenili z višjimi ocenami kot anketiranci iz podjetij z manjšimi dobički. V podjetjih z velikimi dobički se očitno zavedajo, da lahko podjetje dosega konkurenčnost, samo če maksimalno izkoristi svoj kader. Takšna podjetja ponavadi svoj kader tudi dodatno izobražujejo in usposabljujejo.

Slika 22: Mnenja anketirancev, kakšen vpliv ima neracionalna izraba človekovih virov in zmožnosti na neuspeh managementa sprememb



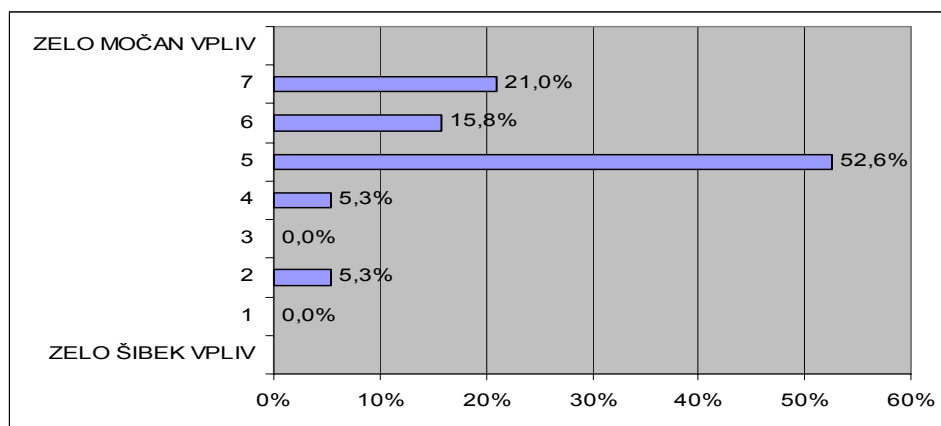
Vir: Lastna anketa 2008.

Vpliv managerskih lastnosti in aktivnosti na neuspeh managementa sprememb so anketiranci uvrstili na tretje mesto (slika 23). Po mnenju 52,6 % anketirancev imajo lahko določene slabe lastnosti in nepravilne aktivnosti managerja pomemben vpliv na celoten proces sprememb.

Glede intenzitete vpliva tega dejavnika so bili usklajeni skoraj vsi anketiranci, tako tisti, ki delajo v večjih ali manjših podjetjih, v podjetjih, kjer se ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov ali s proizvodnjo storitev, kot tudi tisti, ki delajo v podjetjih, ki dosegajo velike ali majhne dobičke. Ne glede na velikost, panožno pripadnost ali dobičkonosnost so managerski vpliv na neuspeh managementa sprememb vsi ocenili z oceno 5. Če bi anketo reševali zaposleni, ki niso na vodilnih položajih, bi bile ocene najverjetneje bistveno višje.

5,3 % anketirancev pa je celo mnenja, da managerji nimajo praktično nobenega vpliva na neuspeh managementa sprememb. Med njimi je tudi srednje veliko podjetje, ki se je že večkrat znašlo v rdečih številkah in je znano predvsem po neuspešnem vodenju sedanjega, že dolgoletnega direktorja.

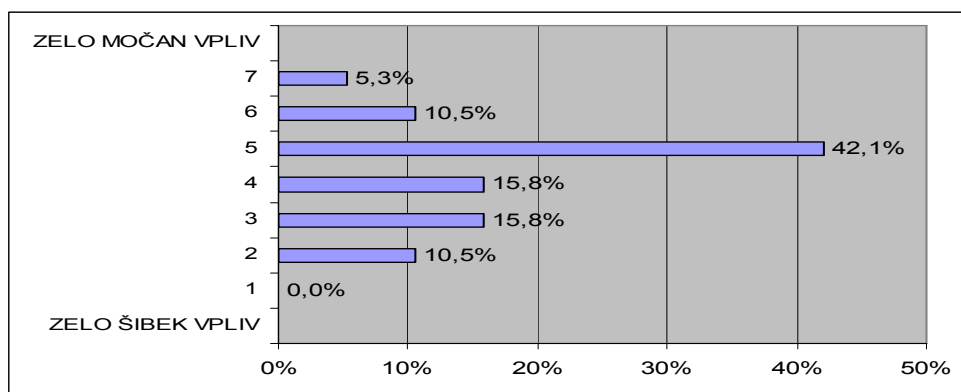
Slika 23: Mnenja anketirancev, kakšen vpliv imajo managerske lastnosti in aktivnosti na neuspeh managementa sprememb



Vir: Lastna anketa 2008.

Po mnenju anketirancev imajo najmanjši vpliv na neuspeh managementa sprememb neustvarjalni in neinovativni odzivi podjetja na spremembe v okolju (slika 24). 42,1 % jih sicer meni, da imajo takšni odzivi srednje močen vpliv na neuspeh procesa sprememb, tretjina anketirancev pa je dejavnik ocenila s 4 ali manj.

Slika 24: Mnenja anketirancev, kakšen vpliv imajo neustvarjalni in neinovativni odzivi podjetja na spremembe v okolju na neuspeh managementa sprememb



Vir: Lastna anketa 2008.

Anketiranci, ki delajo v podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo storitev, menijo, da ima zgoraj navedeni dejavnik manjši vpliv na neuspeh managementa sprememb. Gre predvsem za podjetja, ki obstajajo na slovenskem tržišču že več let in ki se v zadnjih letih zaradi pojava novih konkurentov borijo za svoj obstanek. Po njihovem mnenju je lahko management sprememb uspešen, kljub temu da se na spremembe v okolju ne odziva inovativno.

Višje ocene so dali anketiranci, ki delajo v uspešnih podjetjih. Gre za podjetja, ki se vsakodnevno ukvarjajo s spremembami iz okolja in jih poskušajo čim bolj izkoristiti.

Vendar zgolj računanje povprečnih ocen posameznih dejavnikov, ter njihovih standardnih odklonov ni dovolj, da bi lahko preučevala tudi medsebojno odvisnost med različnimi dejavniki – spremenljivkami, in tako potrdila oz. ovrgla drugo hipotezo. Povprečne ocene dejavnikov nam le povedo, kako močno, po mnenju anketirancev, ti vplivajo na neuspeh managementa sprememb. Kakšna je njihova medsebojna odvisnost pa sem računala v naslednjem poglavju.

6.2.4 Povezave med dejavniki neuspeha managementa sprememb

Medsebojno odvisnost dejavnikov, ki vplivajo na neuspeh managementa sprememb, sem preučila s pomočjo korelacije (tabela 7). Tako sem preverila drugo hipotezo, ki pravi, da so vsi dejavniki, ki lahko potencialno ogrožajo uspešnost managementa sprememb, medsebojno odvisni.

Zanimalo me je, kako so preučevane spremenljivke medsebojno odvisne. Korelacijo sem izvedla znotraj vseh možnih parov spremenljivk. Medsebojno odvisnost sem ocenila s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Vse ocene korelacijskih koeficientov so pozitivne in se

približujejo vrednosti 1. To pomeni, da obstaja pozitivna linearna povezava med spremenljivkami.

Najvišje vrednosti korelacijskega koeficienta (0,961) lahko razberemo pri paru komunikacija in sodelovanje. Med vsemi preučeni spremenljivkami lahko trdim, da sta komunikacija in sodelovanje znotraj podjetja in z zunanjim okoljem, medsebojno najbolj povezani in odvisni. Sledita jima neprilagodljivost podjetja in neinovativni odzivi podjetja na spremembe v okolju (0,946), ter nesprenmljanje dejavnikov, ki so ključni za obvladovanje sprememb in motivacija zaposlenih (0,939).

Najnižje vrednosti korelacijskega koeficienta med vsemi preučevanimi spremenljivkami (0,759) ima par managerske lastnosti ter aktivnosti in nepravilno ravnanje z znanjem. Sledita jima managerske lastnosti ter aktivnosti in neprilagodljivost podjetja (0,803), ter par managerske lastnosti ter aktivnosti in neinovativnost podjetja (0,819).

Tabela 7: Medsebojna odvisnost dejavnikov, ki vplivajo na neuspeh managementa sprememb

		Correlations									
		MANAGER	NEPRILAG	ZNANJE	NESPREML	ZMOŽNOST	KOMUNIKA	SODELOVA	NEINOVAT	MOTIVACI	ČAS_TRUD
MANAGER	Pearson Correlation	1,000	,803**	,759**	,927**	,902**	,909**	,891**	,819**	,854**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
NEPRILAG	Pearson Correlation	,803**	1,000	,889**	,863**	,916**	,912**	,912**	,946**	,923**	,919**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
ZNANJE	Pearson Correlation	,759**	,889**	1,000	,911**	,823**	,862**	,835**	,893**	,887**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
NESPREML	Pearson Correlation	,927**	,863**	,911**	1,000	,908**	,904**	,858**	,894**	,939**	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
ZMOŽNOST	Pearson Correlation	,902**	,916**	,823**	,908**	1,000	,901**	,898**	,911**	,926**	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
KOMUNIKA	Pearson Correlation	,909**	,912**	,862**	,904**	,901**	1,000	,961**	,898**	,918**	,886**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
SODELOVA	Pearson Correlation	,891**	,912**	,835**	,858**	,898**	,961**	1,000	,868**	,889**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
NEINOVAT	Pearson Correlation	,819**	,946**	,893**	,894**	,911**	,898**	,868**	1,000	,912**	,919**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
MOTIVACI	Pearson Correlation	,854**	,923**	,887**	,939**	,926**	,918**	,889**	,912**	1,000	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
ČAS_TRUD	Pearson Correlation	,796**	,919**	,912**	,925**	,876**	,886**	,823**	,919**	,932**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

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

Vir: Analiza podatkov lastne ankete 2008 s SPSS .

Na podlagi ocenjenih koeficientov korelacije lahko sklepam, da so vsi dejavniki med seboj odvisni in močno povezani. Ker so vsi dejavniki medsebojno odvisni, lahko spremembe zgolj pri enem dejavniku pripeljejo do sprememb tudi na preostalih dejavnikih.

Dejavnike ni mogoče obravnavati zgolj kot samostojne neodvisne pojme. Če je npr. komunikacija med zaposlenimi zelo šibka, bo to pomembno, predvsem negativno, vplivalo na sodelovanje znotraj podjetja. Če je za podjetje značilna slaba komunikacija, potem je zagotovo prisotno tudi šibko sodelovanje med samimi zaposlenimi in z zunanjim okoljem podjetja. Takšno

podjetje se ne ni zmožno prilagajati zunanjem okolju, njegovi odzivi na spremembe so neinovativni itd. Skratka povezanost med več dejavniki nakazuje na fenomen domin. Če se podre ena domina, se podrejo tudi preostale domine.

Drugo hipotezo magistrskega dela lahko s pomočjo rezultatov ankete, ki sem jo opravila v slovenskih podjetjih, potrdim. Različni dejavniki, ki vplivajo na neuspeh managementa sprememb, so medsebojno odvisni.

6. 3 Ugotovitve raziskave in predlogi za odpravo dejavnikov neuspeha managementa sprememb

Analiza opravljene ankete kaže, da slovenska podjetja dobro vedo, kateri dejavniki lahko vplivajo na neuspeh managementa sprememb. Razvidno je tudi zavedanje, da lahko samo s pravilnim in pravočasnim informiranjem zaposlenih o spremembah te spremembe tudi nadzorujejo in obvladujejo.

Zaposleni v podjetju so najbolj pomemben dejavnik. Od njihovega dela in ravnanja je odvisno doseganje izidov podjetja (Kralj, 1999, str. 172). Očitno se tega v slovenskih podjetjih dobro zavedajo, saj so postavili spodbujanje in motivacijo zaposlenih med prve tri dejavnike, na katere imajo spremembe največ vpliva. Na podlagi poznavanja dejanskega stanja v slovenskih podjetjih pa bi lahko zapisala, da se na ta dejavnik velikokrat pozabi. Po drugi strani pa anketa kaže protislovje, saj anketiranci menijo, da spremembe nimajo veliko vpliva pri iskanju novih zaposlenih, na komunikacijo ter na znanje in veščine zaposlenih.

Iz anketne analize in literature se je izkazalo, da je bolj kot pomanjkanje pobud za spreminjanje problem samo breme, ki ga nosi proces spreminjanja, na vse zaposlene, ki so v ta proces vključeni. Kljub številnim opravljenim raziskavam in podjetjem, ki so se in se še vedno trudijo čim bolj izobraževati na tem področju, ostaja število zaposlenih, vključenih v proces spreminjanja, premajhno. Danes pa se ne upirajo več zgolj navadni delavci, ampak zlasti t. i. srednji management. Srednji management praviloma že v začetni fazi oblikovanja vizij in strategij sploh ni pritegnjen k sodelovanju. Največkrat gre za tihi odpor zaradi strahu pred ogroženimi lastnimi interesi, ki so največkrat ekonomske narave.

V svoji raziskavi sem prišla do spoznanja, da je med tistimi, ki se počasi odzivajo na spremembe v okolju in se ne zavedajo pomembnosti managementa sprememb, tudi nekaj prav uspešnih slovenskih podjetij. Bill Gates je nekoč cinično pripomnil, da je uspeh najslabši učitelj. Zasvoji namreč pametne ljudi tako, da mislijo, da ne morejo nikoli več izgubiti (Nove strateške vloge kadrovske delavcev – Obvladovanje sprememb ali upravljanje presenečenj?, 2008). Zakaj bi neko podjetje, ki že dolgo časa dela vse po starem in dosega zadovoljive rezultate, sploh tvegalo in se spreminjalo? Nobeno podjetje ni postalo neuspešno zato, ker je zgolj tvegalo in se odločilo za spremembe, prej zato, ker je predolgo vztrajalo pri tem, da dela, kakor je vedno počelo.

Iz raziskave je razvidno, da je največji krivec neuspeha managementa sprememb po mnenju slovenskih podjetij slaba komunikacija. Ob tem se mi postavlja smiselno vprašanje – kdo je

potem kriv, da v podjetju prihaja do slabe komunikacije in nesporazumevanja med zaposlenimi, če so managerske lastnosti in predvsem njihove aktivnosti po mnenju anketirancev šele na tretjem mestu. Načeloma je v podjetjih prisotna komunikacija od zgoraj navzdol, od nadrejenih do podrejenih, čeprav se ponekod že dolga leta bojujejo, da bi bila komunikacija prosta, obojestranska. Torej, kdo je lahko kriv, da zaposleni niso dovolj obveščeni, kaj se v podjetju dogaja? Odgovor je na dlani – management.

Uvrstitev managerskih lastnosti in aktivnosti šele na tretje mesto je lahko posledica dejstva, da so anketo reševali zaposleni na višjih položajih, direktorji in razni managerji. Težko je kriviti lastno vrsto za nekaj, kar lahko obtožiš druge.

Managerji uvajajo spremembe v podjetje z namenom, da bi povečali učinkovitost delovanja podjetja pri doseganju zastavljenih smotrov in ciljev. Logično je, da vsaka sprememba povzroča določena tveganja in porabo zmožnosti, ki jih ima podjetje na razpolago. Vsaka sprememba mora v določenem obdobju prinesiti izide v obliki koristi, ki prej omenjeno porabo presegajo, a vendar vedno ni tako (Tavčar, 2000, str. 55). Izsledki raziskave kažejo, da je ravno nepravilna in neracionalna izraba zmožnosti zaposlenih drugi dejavnik, ki ima največ vpliva na neuspeh managementa sprememb. Vodstvo podjetja se včasih sploh ne zaveda, da ima med zaposlenimi zlato jamo.

Nekateri poznavalci managementa sprememb so razvili nekaj temeljnih testnih vprašanj, ki naj bi si jih zastavili v podjetju pred vsakršnimi spremembami, bodisi da gre zgolj za spremembe v pobudah (novi programi, izdelki, storitve itd.) bodisi za spremembe v delovnih procesih (spremembe načina opravljanja dela, optimizacije stroškov itd.) ali celo za spremembe organizacijske kulture.

Prvi sklop vprašanj se nanaša na moč. Imajo posamezniki, ki se ukvarjajo s spremembami, moč in ustrezna pooblastila, da te spremembe lahko izvajajo? Ali verjamejo in zaupajo, da je spremembe mogoče uresničiti? Drugo vprašanje se nanaša na kritično maso zaposlenih, potrebno za uresničenje sprememb oz. gre za vprašanje identifikacije zaposlenih. Ali se zaposleni identificirajo s skupino, timom, s stroko ali s celotnim podjetjem? Tretji sklop vprašanj se nanaša na sposobnost podjetja reševati konflikte, ki vodijo k ustvarjalnemu spreminjanju razmer. Mednje sodijo dileme, koliko so se zaposleni pripravljene izpostaviti, tvegati, se izogibati konfliktom ter koliko si upajo stopiti izven območja varnosti in udobja in postavljati pod vprašanje status quo.

Zadnji sklop vprašanj, ki terja odgovore, potrebne za učinkovite procese obvladovanja sprememb, se nanaša na organizacijsko učenje, inovativno razmišljanje zaposlenih, preseganje črednih vzorcev odločanja, na sposobnost in pripravljenost prenašati znanje posameznikov na sodelavce ter seveda osnovno obvladovanje veščin in tehničnih modelov upravljanja sprememb (Nove strateške vloge kadrovske delavcev – Obvladovanje sprememb ali upravljanje presenečenj?, 2008).

V podjetjih imajo do managementa sprememb mačehovski odnos. To je razvidno iz dejstva, da se sicer vsi zavedajo njegove potrebnosti, hkrati pa se sprememb vsi krčevito branijo in otepajo, saj se zavedajo težavnosti njihove izvedbe in skromnih možnosti za uspeh. Nekateri se še vedno držijo reka: če ni pokvarjeno, ne popravljam, vendar se moramo zavedati, da so spremembe nekaj, čemur se ne moremo izogniti (Dolezalek, 2003, str. 14).

Analiza literature, ki se ukvarja z modeli upravljanja sprememb, je pokazala, da posvečamo preveč pozornosti t. i. trdim organizacijskim prvinam, in sicer spremembam strategije, strukture in sistemov. Z njimi je bistveno manj težav kot z mehкими spremembami. To so spremembe v slogu vodenja, ljudeh, vrednotah ali spremembe in zahteve po novih znanjih.

Managerjem bi svetovala, da se v prihodnje več posvetijo svojim zaposlenim in:

- naj se ne slepijo zgolj s številkami,
- naj se naučijo poslušati svoje zaposlene,
- naj timi ne obstajajo zgolj na papirju, ampak naj zaposlene resnično spodbujajo k medsebojnemu sodelovanju,
- naj zaposlene spodbujajo k nenehnemu izobraževanju, dodatnemu usposabljanju, učenju ter k izmenjavi in delitvi naučenega med sodelavce,
- naj tudi v svojem urniku predvidijo čas za učenje,
- naj vzpostavijo z zaposlenimi čisto komunikacijo,
- naj si pridobijo zaupanje zaposlenih,
- naj bodo na svoje zaposlene ponosni,
- naj se ne osredotočajo samo na problematiko celotnega kolektiva, ampak si vzamejo čas tudi za posameznike in njihove probleme; problemi posameznika so velikokrat povod problemov celotnega kolektiva zaposlenih,
- naj bodo z lastno osebnostjo in lastnim delom zgled vsem zaposlenim.

Podjetje bi se moralo poleg organizacijski strukturi in kulturi, ki bi podpirala dinamičnost in fleksibilnost podjetja pri prilagajanju spremembam v zunanjem okolju, posvetiti tudi notranjim procesom organizacije, prav posebno pa učinkoviti komunikaciji. Če v podjetju prevladuje prosta komunikacija, je tudi informiranje zaposlenih večje, poveča se njihova motivacija do dela, temu sledijo inovativne ideje in posledičnost večja prilagodljivost podjetja.

Sodobna podjetja bi se morala posvetiti opazovanju in analiziranju ne samo dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja, ampak tudi dejavnikov, ki vplivajo predvsem na njegovo neuspešnost. Tudi analiza dejavnikov neuspeha managementa sprememb lahko podjetje pripelje do boljših rezultatov, saj podjetje s tem lahko ugotovi, kaj dela narobe, in se takšnemu načinu dela v prihodnje izogne. Na podlagi tega lahko razvije tudi nove dejavnike, ki bodo postali ključni del novega procesa sprememb in razvoja podjetja.

Nazadnje bi rada izpostavila tudi dejavnik časa in truda, ki sta potrebna za spremembe, saj sem opazila, da se temu dejavniku, kot je pokazala raziskava, večina slovenskih podjetij sploh ne

posveča. Zmotno je prepričanje večine slovenskih managerjev, da so razlogi neuspešnega in nepravočasnega adaptiranja na izzive iz okolja zgolj v napačni komunikaciji, neprilagodljivih, zaposlenih, neinovativnih odzivih podjetja ipd. Bistvenega pomena sta tudi čas in trud. Sprememb ni dovolj le časovno načrtovati in predvideti, potrebno jih je tudi udejanjiti ob pravem času ter jih časovno dovolj dolgo utrjevati. V utrjevanje sprememb je potrebno vložiti veliko truda, če želimo, da bomo težko dosežene rezultate tudi ohranili in jih izboljševali.

7 Sklep

Načrtovanje in obvladovanje sprememb že dolgo nista več zgolj modna muha sodobnih gurujev managementa sprememb, ampak sta postala nuja, ki opazno loči uspešna podjetja od neuspešnih.

Obvladovanje sprememb je postala stalnica, vgrajena v vodenje samega podjetja. Današnji managerji se spopadajo z drugačnimi problemi, kot so se njihovi predhodniki. Danes je postal največji izziv inovativno in načrtno odzivanje podjetja na presenečenja, ki kot po tekočem traku prihajajo iz zunanjega okolja: globalizacija, nenehni tehnološki razvoj, revolucionarna informacijska tehnologija, novi konkurenti, izdelki in storitve, nenehni pritiski po zniževanju stroškov, potrebe po novih znanjih, veščinah in spretnosti zaposlenih. Na zunanje odzive se mora sodobno podjetje prilagajati tako navzven kot tudi navznoter.

Na osnovi pregleda literature in na podlagi opravljene raziskave s pomočjo ankete v slovenskih podjetjih lahko postavljeno hipotezo, da so vsi dejavniki, ki potencialno ogrožajo in močno vplivajo na uspešnost oz. neuspešnost managementa sprememb, medsebojno odvisni in povezani. Že zaradi same kompleksnosti managementa sprememb ne morem trditi, da obstaja samo en dejavnik, ki ima prevladujoč vpliv na neuspeh uvajanja in obvladovanja sprememb. Navsezadnje management sprememb deluje v podjetju, ki je kot živ organizem, ki se spreminja, in razvija, s primarnim namenom, da v nenaklonjenem okolju preživi. Najmanjša sprememba v enem delu podjetja, v eni njegovi sestavini, hitro sproži reakcije in spremembe v preostalih delih.

Hipotezo potrjujejo tudi rezultati raziskave, saj so vsi dejavniki neuspeha managementa sprememb bili ocenjeni s pozitivnim korelacijskim koeficientom, ki se približuje vrednosti 1. Med dejavniki obstaja močna pozitivna linearna odvisnost.

Glede na hipotezo, v kateri sem trdila, da je za neuspeh managementa sprememb ključnega pomena vloga managerja, pa sem prišla do protislovnih ugotovitev. Na podlagi preučene strokovne literature bi lahko to hipotezo zagotovo potrdila, na osnovi opravljene raziskave v slovenskih podjetjih pa moram to hipotezo zavrniti. Iz analize podatkov anketnega vprašalnika je razvidno, da imajo sicer managerske lastnosti in aktivnosti pomemben vpliv na neuspeh managementa spremembe, vendar ga ne moremo izpostaviti kot ključnega krivca.

Management sprememb v zadnjih desetih letih pridobiva na pomenu tudi v slovenskem prostoru. Danes ni več obravnavan zgolj kot del strateškega managementa, ampak postaja spremljevalec

vsakega sodobnega managerja. Lahko bi rekla, da je danes sodobni manager v bistvu manager sprememb, saj so spremembe prisotne vsepovsod.

Glede na kompleksno tematiko managementa sprememb bi bilo danes zmotno trditi, da je neuspeh procesa sprememb odvisen zgolj od managerjev. Vsekakor pa lahko manager veliko pripomore k njegovemu izboljšanju. Management sprememb lahko uspe le, če podjetje vodi vizionarski manager, ki ima v mislih natančne predstave o prihodnosti podjetja, ki ima smisel za razumevanje svojih zaposlenih, ki odnose s svojimi zaposlenimi gradi od znotraj navzven, se zavzema za učečo se organizacijo in je poln inovativnosti v smislu iskanja novih poti za uresničevanje vizije ter je vedno pripravljen tvegati, saj se zaveda, da so tudi neuspehi del bodočega uspeha. Takšen manager je sposoben ublažiti tudi vse ostale dejavnike, ki pomembno vplivajo na neuspeh managementa sprememb.

Po drugi strani pa lahko tudi same spremembe s svojo konstantnostjo vplivajo na managerje. Spremembe pritiskajo na managerje ter jih prisiljujejo, da so za spremembe bolj dovzetni, da opuščajo preteklo delovanje podjetja, da strmijo k inovativnosti ipd.

Po Bukovcu (2006, str. 122) bi povzela, da je poglobitvena pomena, da se v managementu sprememb prepozna očiten trend premika od kolektiva do posameznika, ki poudarja pomen ravnanja z zaposlenimi pri obvladovanju sprememb. Pri obvladovanju sprememb igra ključno vlogo management ljudi pri delu (HR Management). Pri tem predstavlja bistvenega pomena organizacijska kultura, ki skrbi, da odprto komuniciranje zaposlene motivira in jih spodbuja k večji inovativnosti in ustvarjalnosti.

Kritičen odnos do teorij, ki se ukvarjajo z managementom sprememb in njegovo uspešnostjo, ter lastna raziskava managementa sprememb v slovenskih podjetjih, me je pripeljala do sklepa, da je lahko zgolj učenje podjetja (učenje od managerja do ostalih zaposlenih kot tudi podjetja samega) edina konstanta kritičnega dejavnika uspešnega obvladovanja sprememb. Zgolj sprejeti dejstvo, da si s spremembami delimo vsakdanjik, že dolgo ne zadošča več.

8 Literatura

1. A. A. (1998). *Harvard Business Review On Change*. Boston: Harvard Business School Press.
2. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Ansoff, I. H. (1981). *Strategic Management*. London: Mac Millan.
4. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
5. Bennett, R. (1997). *Organisational Behavior*. (3rd ed.). London: Pitman Publishing.
6. Bergant, B. (2007). *Vpliv sprememb na organizacijo s primerom družbe Ekdis*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
8. Bilton, C. (2007). *Management and Creativity*. Oxford: Blackwell Publisging Ltd.
9. Bizjak, F. & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Bračko, V. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri uvajanju sprememb v organizaciji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Bramham, J. (2001). *Human Resource Planning*. London: IPM.
12. Bratina, M. (2001). *Model obvladovanja procesa sprememb*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Bukovec, B. (2006). Management zmožnosti zaposlenih in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, Kranj, 39 (2), 117-123.
14. Burke, W. W. (2002). *Organization Change – theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
15. Burnes, B. (2004). *Managing Change*. (4th ed.) Essex: Prentice Hall.
16. Cameron, E. & Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management – A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page Limited.
17. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. B. K: Addison – Wesley Publishing Company.
18. Carnall, C. A (1995). *Managing Change in Organizations*. London: Prentice Hall.
19. Carr, D. K., Hard, K. J. & Trahant W. J. (1996). *Managing Change Process*. Boston: McGraw – Hill.
20. Chowdhury, S. (2000). Changing Management Styles Put their Mark on Industry. *Quality Progress*, 33 (5), 61- 66.
21. Dale, M. (1993). *Developing Management Skills – Techniques for Improving Learning and Performance*. London: Kogan Page.
22. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
23. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlevaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

24. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
25. Dimovski, V., Penger, S., Škerlevaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija – Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
26. Dolezalek, H. (2003). Changing Management's Ways. *Training*, 40 (2), 14.
27. Doolin, B. (2003). Narratives Of Change: Discourse, Technology and Organization. *Organization*, 10 (4), 751-770.
28. Douglas, M. (2001). Changing Management: the Recipe for Success. *The British Journal of Administrative Management*, 23, str. 18- 19.
29. Geoffrey, K. E. (1996). *Kupec – nepotrebno zlo: klientstvo izpodriva trženje in vnaša revolucijo v prodajo*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
30. Golobič – Prosenjak, A. (2008). *Vpliv vodenja na uspešnost izvedbe projekta*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Hammer, M. (1997). *Beyond Reengineering – How the Process – Centered Organization is Changing our Work and Lives*. New York: Harper Business.
32. Harvey, D. F. & Borwn, D. R. (1992). *An Experiential Approach to Organizational Development*. (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
33. Hasegawa, H. (2006). Developing Management Studies as a Social Science: Globalization and Japanese Management Studies. *Asian Business & Management*, 5 (1), 67.
34. Hearn, J. (1992). Changing Men and Changing Managements: a Review of Issues and Actions. *Women and Management Review*, 7 (1), 3- 9.
35. Henderson, G. M (2002). Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations. *Human Resource Development Review*, 1 (2), 186-214.
36. Hiatt, J. M. & Creasey T. J. (2003). *Management*. Loveland: Prosci Research.
37. Huber ,G. P. & Glic, W. H. (1995). *Organizational Change and Redesign*. Oxford: Oxford University Press.
38. Jamali, D. (2005). Changing Management Paradigms: Implications For Educational Institutions. *The Journal of Management Development*, 24 (1/2), 104- 116.
39. Jamnik, I. (2008). *Vloge managerjev po Mintzbergu v učeči se organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Jocu, P. & Lucas, F. (1995). *V vtrincu sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Kahn, W. A., Cross, R. & Parker, A. (2003). Layers of Diagnosis for Planned Relational Change in Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (3), 259-280.
42. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
43. Koren, M. (2006). *Ključni dejavniki uspešnosti uvajanja sprememb v podjetju v slovenskih razmerah*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1991). *Choosing Strategies for Change. Management of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
45. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb – Resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV Založba d. o. o.
46. Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management Koper.

47. Kurz, R. S. (1995). The Changing Management of Public Agencies. *Hospital & Health Services Administration*, 40, 189-190.
48. Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager – Facing Risk and Responsibility*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
49. Lipičnik, B. (1996). *Zaposleni in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Lipičnik, B. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Lipnik, D. (2002). *Analiza in spremembe organizacije podjetja Bankart Ljubljana*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
54. May, A. (1999). Developing Management Competencies for Fast - Changing Organizations. *Career Development International*, 4 (6), 336.
55. Mečava, B. (2006). *Pripravljenost managerjev za uvajanje sprememb v podjetjih v Šaleški dolini*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (2000). *Guruji managementa – Modreci ali šarlatani?* Radovljica: Didakta.
57. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
58. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, N. A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
59. Nadler, D. A. & Nadler, M. B. (1998). *Champions Of Change – How CEO's and their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
60. Nan, N. (1994). Change is Big even for a Little Guy. *Business Quarterly*, 59 (2), 21- 27.
61. Newstrom, J. W. & Davis, K. W. (1993). *Organizational Behavior*. (9th ed.). New York: Mc Graw – Hill.
62. O'Connor, E. J. & Fiol, M. C. (2006). Creating Organizational Support for Change. *Physician Executive*, 32 (3), 76- 79.
63. Pasmore, W. A. (1994). *Creating Strategic Change – Designing the Flexible, High-Performing Organization*. New York: John Wiley & Sons Inc.
64. Price Waterhouse Change Integration Team (1995). *Better Change – Best Practices for Transforming your Organization*. Burr – Ridge, New York: Irwin.
65. Randlesome, C. (2000). Changes in Management Culture and Competencies: the German Experience. *The Journal Of Management Development*, 19 (7), 629- 643.
66. Roberts, M. (1999). *Change Management Excellence*. Carmarthen: Crown House Publishing.
67. Robbins, H. & Finley, M. (1996). *Why Change doesn't Work*. London: Orion Business Group.
68. Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. (5th ed.). Englewood Cliffs: Prentice – Hall International.
69. Rotella, M., Gold, S. F. & Adriani, L. (2002). The Company of the Future: How Communications Revolution is Changing Management. *Publishers Weekly*, 249 (3), 80.
70. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

71. Rozman, R. (2000a). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Rozman, R. (2000b). Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovnih) in drugih ravnateljev ter strokovnjakov. *Zbornik referatov 6. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 152-165). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
73. Rye, C. (2001). *Change Management*. London: Kogan Page Limited.
74. Semler, R. P. (1998). Making a Difference: Developing Management Incentives that Drive Results. *Compensation and Benefits Review*, 30 (4), 41- 49.
75. Senge, P. (2005). *The Dance of Change – the Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
76. Senior, B. (1997). *Organizational Change*. Harlow: Prentice Hall.
77. Sever, A. (2007). *Kako vodje vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Sorge, A. W. (2004). The (Non)Sense of Organizational Change: an Essai about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories. *Organization Studies*, London, 25 (7), 1205-1231.
79. Strebel, P. (1992). *Breakpoints – How Managers Exploit Radical Business Change*. Boston: Harvard Business School Press.
80. Strebel, P. (2000). *Obvladovanje sprememb na prelomnih točkah*. Bled: IEDC.
81. Šefman, M. (2001). *Premagovanje odpora pri uvajanju organizacijskih sprememb*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Tabora, C. G. (2000). Leadership, Teamwork, and Empowerment: Future Management Trends. *Cost Engeneering, Morgantown*, 42 (10), 41- 45
83. Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
84. Tavčar, M. I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*. (2. predelana izdaja). Koper: Visoka šola za management Koper.
85. Tavčar, M. I. (2000). *Strateške razsežnosti managementa – Skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
86. Tavčar, M. I. (2002) Management spreminjanja. Možina, S. (ur.), *Management – nova znanja za uspeh* (str. 736-762). Radovljica: Didakta.
87. Waring A. & Glendon, I. A. (2002). *Managing Risk – Critical Issues for Survival and Success into the 21st Century*. London: Thomson Learning.
88. Zorn, T. E., Page, D. J. & Cheney, G. (2000). Nuts about Change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. *Management Communication Quarterly*, 13 (515), 515-566.
89. Zupan, N. & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

9 Viri

1. Anonimni: Nove strateške vloge kadrovskih delavcev – Obvladovanje sprememb ali upravljanje presenečenj?
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki>], julij 2008.

2. Čater Tomaž: Prosojnice predavanj Management sprememb. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006.
3. Gruban Brane: Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost? [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/>], september 2008.
4. Lipičnik Bogdan: Predavanja Psihologija ustvarjalnosti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006.
5. Rovan, J. & Turk, T. (2001). *Analiza podatkov s SPSS za windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGA

Priloga 1

NAVODILO ZA IZPOLNJEVANJE VPRAŠALNIKA:

Za vsako izmed spodaj navedenih trditev obkrožite odgovor, ki se vam zdi najbolj ustrezen. Razpon ocen je od 1 do 7, pri čemer pomeni 1 najnižjo oceno (zelo šibak vpliv), 7 pa najvišjo oceno (zelo močan vpliv). Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo približno 10 minut časa.

VPRAŠALNIK:

OSNOVNI PODATKI O PODJETJU:

Šifra panoge podjetja po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD): _____

Število zaposlenih: _____

Leto ustanovitve podjetja: _____

1. Obkrožite, kako močan vpliv imajo spremembe na naslednja področja v vašem podjetju. Za lažje razumevanje je pri vsakem področju navedena tudi njegova opredelitev oz. pojasnilo.

a) Organizacijska kultura (temeljne vrednote in prepričanja v podjetju)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

b) Organizacijska struktura (formalna in neformalna urejenost podjetja in njegovih enot)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

c) Delovni procesi (potek vsakodnevnega poslovanja)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

č) Delokrogi (vloge, odgovornosti in pristojnosti zaposlenih v podjetju)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

d) Znanje in veščine (posebne zmožnosti zaposlenih za učinkovito delovanje)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

e) Spodbude (motivacija zaposlenih)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

f) Komuniciranje (formalno in neformalno)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

g) Smernice za delovanje (formalne in neformalne – vodila za tekoče delovanje)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

h) Zaposleni (pridobivanje, izbiranje, zaposlovanje, ohranjanje, razvoj zaposlenih)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

i) Tehnologija (omogoča učinkovito delo)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

j) Ustvarjalnost in inovativnost (podpiranje ustvarjalnega mišljenja in delovanja)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

2. Obkrožite, kako posamezni načini obvladovanja sprememb, s strani managerjev, ki so navedeni in pojasnjeni spodaj, vplivajo na neuspeh managementa sprememb v vašem podjetju.

a) Vizija (jasna in natančna podoba delovanja in urejenosti podjetja po opravljenem spreminjanju)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

b) Učinki spreminjanja (vsebina in obseg sprememb, pripravljane na te učinke)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

c) Vodenje (usmerjanje zaposlenih)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

č) Priporočanje (uporaba aktivnega, zavzetega komuniciranja za priporočanje sprememb in poudarjanje koristi, ki jih prinašajo)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

d) Sodelovanje (spodbujanje zaposlenih k sodelovanju pri snovanju in izvajanju sprememb)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

e) Informiranje (redno in natančno, dejavno in odkrito medsebojno informiranje o spremembah)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

f) Usposabljanje (učinkovito spoznavanje zamisli in veščin, potrebnih za uvajanje sprememb in za učinkovito delovanje po spremembah)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

g) Povezovanje (usklajevanje številnih dejavnosti in pobud, ki bodo sestavine pomembnih sprememb)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

h) Opora (zagotovljena infrastruktura v oporo potrebnih sprememb)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

i) Prehod (priprave za gladek prehod iz sedanjega v prihodnje okolje)

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

3. Obkrožite, kakšen vpliv imajo spodaj navedeni dejavniki na neuspeh managementa sprememb v vašem podjetju.

a) Managerske lastnosti in aktivnosti

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

b) Neprilagodljivost podjetja

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

c) Nepravilno ravnanje z znanjem

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

č) Nespremljanje dejavnikov, ki so ključni za obvladovanje sprememb

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

d) Neracionalna izraba zmožnosti zaposlenih

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

e) Slaba komunikacija in nesporazumevanje

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

f) Šibko sodelovanje znotraj podjetja in z zunanjim okoljem

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

g) Neustvarjalni in neinovativni odzivi podjetja na spremembe v okolju

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

h) Slaba motiviranost zaposlenih

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

i) Podcenjevanje časa in truda, ki sta potrebna za spremembe

zelo šibak vpliv	1	2	3	4	5	6	7	zelo močan vpliv
------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

Priloga 2

BARBARA TAVČAR

Ilirska 16

6310 IZOLA

RAZISKAVA:

RAZLOGI ZA NEUSPEH MANAGEMENTA SPREMEMB

Spoštovani!

Pred vami je vprašalnik, ki sem ga sestavila Barbara Tavčar – študentka podiplomskega magistrskega študija, smer management, na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Vprašalnik bom uporabila izključno za potrebe svojega magistrskega dela z naslovom *Razlogi za neuspeh managementa sprememb*, čigar mentor je doc. dr. Tomaž Čater.

Vljudno Vas prosim, da si vzamete deset minut časa in izpolnite anketni vprašalnik. Pridobljeni podatki bodo služili zgolj za sumarno obdelavo in posamično oz. poimensko ne bodo nikoli objavljeni. Zagotovljena sta tajnost in anonimnost.

Izpolnjene vprašalnike mi prosim vrnite, če je le možno v roku 14 dni, v priloženi kuverti. Za kakršnekoli informacije sem Vam na razpolago na elektronskem naslovu: t.barby@gmail.com ali na GSM: 051 392 840.

Za Vaš dragocen čas in sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

Lep pozdrav

Barbara Tavčar