

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREMAGOVANJE ODPORA DO SPREMEMB V ORGANIZACIJSKI
ENOTI**

Ljubljana, februar 2016

KRISTJAN OGRIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Kristjan Ogrin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Premagovanje odpora do sprememb v organizacijski enoti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV IN VRSTE SPREMEMB	3
1.1 Spremembe v panogi ali organizaciji	4
1.2 Spremembe glede na velikost in hitrost	6
1.2.1 Evolucijske spremembe.....	6
1.2.2 Revolucionarne spremembe	7
1.3 Vrste sprememb glede na stopnjo sprememb.....	7
1.4 Vrste načrtovanih sprememb v organizaciji glede na področje.....	8
1.4.1 Tehnološke spremembe.....	8
1.4.2 Spremembe v proizvodih	9
1.4.3 Strukturne spremembe.....	10
1.4.4 Organizacijske spremembe.....	10
1.5 Sprememba glede na cilj ali lastni razvoj.....	11
1.6 Organizacijska kultura.....	11
2 PROCES UVAJANJA SPREMEMB V ORGANIZACIJI	14
2.1 Dejavniki iz »okolja«, ki povzročajo potrebo po spreminjanju organizacije	15
2.2 Ostali dejavniki, ki vplivajo na potrebo po spremembi.....	17
2.3 Modeli načrtovanih sprememb v organizaciji	18
2.4 Uspešnost uvajanja sprememb v podjetju	22
2.5 Stroški ali koristi sprememb.....	24
3 PREMAGOVANJE ODPORA PRI UVAJANJU NAČRTOVANIH SPREMEMB	25
3.1 Odpor v organizaciji.....	26
3.2 Oblike in vrste odporov.....	26
3.3 Razlogi za odpor pri posameznikih in managerjih	29
3.4 Model prilagajanja posameznika.....	32
3.5 Taktike za premagovanje odpora	33
3.6 Trdo in mehko premagovanje odpora	35
3.7 Premagovanje odpora kot učeča se organizacija	37
3.8 Vloga vodij pri uvajanju in premagovanju odpora do sprememb	38
4 PRAKTIČNI POGLED NA PREMAGOVANJE ODPORA DO SPREMEMB V DRUŽBI PETROL	39
4.1 Družba Petrol	39
4.2 Opredelitev namena in cilja raziskave.....	41

4.3 Oblikovanje vprašalnika.....	41
4.4 Predstavitev rezultatov raziskave o uvajanju sprememb v oddelku logistika v družbi Petrol	42
SKLEP.....	48
LITERATURA IN VIRI.....	50
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Primerjava med inkrementalno in transformacijsko spremembo	8
Slika 2: Rast in spremembe v podjetju	11
Slika 3: Prilagajanje posameznika na novo organizacijsko kulturo	14
Slika 4: Okolje, v katerem organizacija deluje	15
Slika 5: Sprememba sistema iz tradicionalnega v sistem Just-in-Time	19
Slika 6: Model uvajanja spremembe v organizaciji	22
Slika 7: Ugodne in neugodne spremembe	23
Slika 8: Uspešnost organizacije in odpor do sprememb	26
Slika 9: Oblike in načini odporov v organizaciji.....	27
Slika 10: Štiri skrajne oblike odpora	28
Slika 11: Proces prilagajanja spremembam posameznika.....	33
Slika 12: Povprečna raven odpora v organizacijski enoti logistika	43
Slika 13: Razlogi za sprejemanje spremembe v organizacijski enoti logistika.....	45
Slika 14: Odzivanje na odpor proti uvajanju spremembe v %	46
Slika 15: Manipuliranje kot sredstvo za doseganje uveljavitve zelene spremembe v %	47
Slika 16: Način uvajanja sprememb v %	47
Slika 17: Pogostost upora spremembam v organizaciji v %	48

KAZALO TABEL

Tabela 1: Štiri vloge v organizacijski spremembi	9
Tabela 2: Znanilci vzpona in znanilci padanja v okolju organizacije	17
Tabela 3: Ključni dejavniki za spremembo	18

UVOD

Med svetovno krizo je za podjetja in organizacije postalo ključno, da so sposobna hitrega odzivanja na dogajanje okoli njih. Veliko podjetij je ravno zaradi počasnega in »okornega« odziva na gospodarsko krizo propadlo. Za podjetja je zato zelo pomembno, da znajo spremembe učinkovito uvajati in premagovati odpor, do katerega prihaja pri uvajanju teh. Veliko podjetij se niso znalo prilagoditi novim tehnološkim paradigmam, kakršna je bila na primer uvedba vsesplošne uporabe interneta. Mnoga podjetja na to niso znala dobro in predvsem pravočasno odgovoriti, zaradi česar so jih prehitela mala dinamična podjetja, ki so se nenehno prilagajala novim trendom.

Za podjetja, ki uvajajo spremembe, je zelo pomembno, da vedo, za kakšno spremembo v podjetju oziroma okolju gre (Rozman, 2000, str. 130). Spremembe so lahko zelo majhne, če so to manjše izboljšave v poslovnem procesu ali proizvodu. Poznamo pa tudi spremembe, ki vplivajo na vsa podjetja na ravni panoge. Takim spremembam, ki se dogajajo kontinuirano in so manjše po obsegu, pravimo tudi evolucijske spremembe. Če govorimo o spremembah vrednot in norm v določenem podjetju, gre za spremembo v organizacijski kulturi, ki normalno pomeni veliko spremembo in potrebuje določeno načrtovanje in sodelovanje zaposlenih v organizaciji. Tovrstne spremembe uvrščamo med revolucionarne. Podjetja se spreminjajo tudi z razvojem in rastjo. Med rastjo doživljajo mnogo sprememb, ki so obvezna za vsako tovrstno podjetje. Gre za spremembe glede na razvoj ali cilj.

Podjetja se spreminjajo tudi zaradi pritiskov iz okolja. Na organizacije vpliva tako notranje kot zunanje okolje (Daft, Kendrick, & Vershinina, 2010, str. 84). Notranje okolje predstavljajo zaposleni v njem, medtem ko zunanje okolje predstavljajo vsi ekonomski subjekti (konkurenčna podjetja, trg, vlada, dobavitelji ...), ki nastopajo v gospodarstvu, v katerem deluje organizacija. Okolje lahko oblikuje organizacijsko strukturo podjetja, lahko pa se zgodi tudi obratno. Podjetje lahko s svojim delovanjem vpliva na spremembe v okolju.

V praksi je veliko sprememb, ki so bila v podjetju uvedena neučinkovito in so na organizacijo vplivala celo negativno. Zato je pomemben dejavnik uspešne spremembe za podjetje njeno načrtovanje. Modelov načrtovanih sprememb je veliko. Najbolj znan med njimi je Lewinov model uvajanja spremembe. Zgrajen je iz treh faz: faza »odmrzovanja«, »spreminjanja« in faza »zamrzovanja« (Cummings & Worely, 2009, str. 23). Kasneje so njegov model razširili tudi nekateri drugi avtorji, kot so na primer Daft, Cummings, Kotter.

Preden se spremembo izvede, je v okviru načrtovanja potrebno pretehtati vse stroške, ki jih bo sprememba povzročila (Newstrom & Davis, 1993, str. 274). Poleg ekonomskih so pomembni tudi socialni in psihološki stroški. Prav slednji so z vidika zaposlenih zelo

pomembni, a so v praksi težko merljivi za organizacijo. Če so stroški višji od prednosti, ki jih sprememba prinaša, potem praviloma spremembe ne bomo izvedli.

Spremembe so za zaposlene v podjetju po večini naporne, saj največkrat s seboj prinašajo potrebe po novih znanjih, prilagajanje, nove in neznane postopke. Z odporom želijo zaposleni v organizaciji preložiti ali celo preprečiti uvedbo spremembe (Newstrom & Davis, 1993, str. 275). V začetku preteklega stoletja so mnogi managerji menili, da je odpor zaradi spremembe nekaj slabega, nezaželenega v podjetju. Danes je temu drugače. Sodobni managerji na odpor gledajo kot izziv ter hkrati tudi kot opozorilo, da je potrebno poiskati vzroke za odpor, saj lahko to koristi organizaciji. Odpor lahko nastane na ravni enega zaposlenega ali celotne organizacije, zato tudi premagovanje odpora in prilagajanja novim spremembam lahko poteka na ravni posameznika ali organizacije.

Vsi avtorji za premagovanje odpora pomembno vlogo pripisujejo managerjem oziroma vodjem zaposlenih v organizaciji (Možina, 2002a, str. 499). Managerji morajo s svojim znanjem in izkušnjami zaposlenim razložiti učinke spremembe, vzroke za nujnost spremembe. Zagotavljati jim morajo zaupanje, podporo (tako informacijsko kot tudi osebno). Za zmanjševanje odpora si managerji pomagajo z določenimi taktikami. Te so sodelovanje zaposlenih pri izvajanju spremembe, komunikacija in izobraževanje, pogajanje z zaposlenimi, prisila zaposlenih v spremembe, podpora vrhnjega managementa.

V teoriji poznamo dva načina premagovanja odpora. To sta »mehko« in »trdo« premagovanje odpora (Tavčar, 2002a, str. 756). Mehko premagovanje pomeni postopno in kontinuirano uvajanje manjših sprememb, medtem ko trdo premagovanje pomeni uvajanje sprememb z velikimi spremembami, ki zahtevajo veliko časa in pozornosti zaposlenih. Mnogi avtorji se strinjajo, da je za učinkovito delovanje organizacije potrebna kombinacija obeh.

Najtežje je spremeniti »obnašanje zaposlenih« kot organizacijsko strukturo, ki predstavlja »trdi del« organizacije. V diplomskem delu bom poizkušal predstaviti ukrepe, s katerimi si managerji in zaposleni pomagajo pri premagovanju odpora. S pomočjo raziskave, ki sem jo opravil v družbi Petrol, bom predstavil stopnjo odpora do sprememb v organizacijski enoti sektorja logistike.

Za raziskavo v družbi Petrol sem se odločil, ker je dobro in dolgo delujoča organizacija v Sloveniji, ki je doživela mnogo sprememb in v kateri je zaposlenih več kot 3900 ljudi. Podatke za preverjanje stopnje odpora sem pridobil s pomočjo metode anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali zaposleni v sektorju logistika. V raziskavi je sodelovalo 30 zaposlenih znotraj omenjenega oddelka. Za bolj poglobljene odgovore na nekatera vprašanja pa sem opravil tri intervjuje z zaposlenimi v tem sektorju. Prva izmed oseb je vodja oziroma manager oddelka. Poimenoval ga bom oseba A. Preostali dve osebi sta

zaposleni v družbi Petrol in opravljata delo v istem oddelku pod vodstvom osebe A. Preostali osebi sem poimenoval oseba B ter oseba C.

V prvem delu diplomske naloge je na podlagi teorije predstavljena sprememba in proces njenega uvajanja in izvajanja. Temu sledi opredelitev odpora, ki nastaja pri uvajanju sprememb. V njem je predstavljen pojav odpora, njegove oblike in razlogi za nastanek odpora ter tudi več različnih modelov prilagajanja posameznika na uvajanje sprememb. Nato sledi pregled različnih taktik in načinov, ki jih managerji in organizacije uporabljajo pri premagovanju odpora. Na koncu tega poglavja je predstavljena še pomembna vloga vodij oziroma managerjev pri premagovanju odpora do sprememb.

V drugem delu diplomske naloge je na podlagi raziskave predstavljen praktični pogled na premagovanje odpora do spremembe. S pomočjo anketnega vprašalnika in poglobljenih intervjujev je opisana stopnja odpora v organizacijski enoti logistika v družbi Petrol.

1 OPREDELITEV IN VRSTE SPREMEMB

Že znani biolog Charles Darwin (2016) je nekoč v svoji knjigi O nastanku vrst z delovanjem naravnega odbiranja ali ohranjanje prednostnih ras v boju za preživetje *Origin of Species* zapisal: »Ne preživi tista vrsta, ki je najmočnejša niti najbolj inteligentna; preživi tista, ki se najbolje prilagaja spremembam«. Darwin je želel opozoriti na to, da se svet okoli nas nenehno spreminja in da so najmočnejši tisti, ki se znajo najhitreje prilagajati spremembam v okolju. S to trditvijo se ne strinjajo vsi raziskovalci. Nekateri so mnenja, da se okolje prilagaja podjetjem. Tovrstno mišljenje je bilo prisotno predvsem v času socializma. Takrat je bilo okolje dokaj mirno in se podjetjem ni bilo potrebno prilagajati, saj je bilo gospodarstvo vnaprej načrtovano. Danes se strokovnjaki po večini strinjajo, da se zaradi dinamičnega okolja podjetja prilagajajo razmeram v okolju.

Nelson in Campbell (2003, str. 5) sta opredelila spremembe kot transformacijo oziroma izboljšavo organizacije. Spremembe se po njunem mnenju nanašajo na nekaj novega in drugačnega. To je lahko popolnoma nekaj novega v organizaciji, lahko le dopolnimo ali izboljšamo določen proces ali ga zamenjamo z že znanim procesom, za katerega menimo, da bo boljši za delovanje v organizaciji.

Spremembe se dogajajo nenehno okoli nas. Ker ne poznamo ne velikosti ne časa, ko se bodo spremembe zgodile, je toliko pomembneje, da se znajo organizacije prilagoditi tem spremembam. Za podjetja je zato bolje, da so na spremembe pripravljene. Truditi se morajo ustvarjati svojo prihodnost (Možina, 2002b, str. 35).

Tudi čas, ki ga organizacija potrebuje za uvedbo določene spremembe, je pomemben dejavnik, ki vpliva na uvajanje nove spremembe. Hellriegel (2001, str. 501) meni, da je čas

eden izmed ključnih dejavnikov, ki nastopajo v procesu sprememb. Čas je tako dejavnik uspešnosti. Hitreje kot bomo spremembo uvedli, bolje bo za podjetje oziroma organizacijo.

Pomembno je ugotoviti, kje se spremembe dogajajo. Lahko gre za spremembe v organizaciji ali delu organizacije oziroma v določeni skupini. Razlikujemo tudi med operativnimi ter evolucijskimi in revolucionarnimi spremembami. Vedeti pa moramo tudi, kdaj gre za spremembe v tehnologiji, proizvodih in strukturi organizacije. Vse vrste sprememb so podrobneje opredeljene v naslednjem poglavju.

1.1 Spremembe v panogi ali organizaciji

Ko govorimo o spremembah v panogi, izhajamo iz dveh teorij, iz populacijsko-ekološke in institucionalne teorije. Prva pravi, da predstavljajo organizacijske spremembe proces selekcije, pri čemer nekatere organizacije prevladujejo nad ostalimi, ker se bolje prilagajajo okolju, v katerem delujejo (Newman & Nollen, 1998, str. 43). V tej teoriji se organizacije znotraj določene panoge menjajo po principu preživetja najmočnejših. Po tej teoriji se podjetja prilagajajo okolju predvsem z nastankom novih podjetij, katerih organizacijska struktura odgovarja spreminjajočemu se okolju. Če se okolje in organizacija vse bolj razlikujeta, bo podjetje slej ko prej propadlo. Po tej teoriji se organizacije prilagajajo spremembam v okolju s propadanjem podjetij in nastajanjem novih podjetij (Rozman, 2000, str. 46). Bolj kot je okolje dinamično, bolj se podjetja menjavajo oziroma več je novonastalih organizacij. Velja pa tudi obratno. V panogah, kjer je malo zelo velikih organizacij in te že zelo dolgo časa obstajajo, velja, da se spremembe odvijajo počasneje in v manjšem obsegu. V taki panogi bo tako s časom nastalo manj novih organizacij, manj pa bo tudi organizacij, ki bodo panogo zapustile. Primer tovrstnih industrij so: naftna industrija, gradbeništvo, letalska industrija itd. To so tradicionalne panoge. Panoge z dinamičnejšim okoljem pa so na primer visokotehnološka podjetja na področju informatike.

Druga teorija, ki razlaga spremembe organizacij na ravni panoge, je institucionalna teorija. Ta govori o tem, da bodo postajale različne organizacije med seboj vedno bolj podobne. K temu procesu jih ne bo gnal čim konkurenčnejši položaj na trgu, temveč normativni proces, ki nagrajuje podobnost. Zagovorniki te teorije vidijo spremembe kot nekakšen stalen proces. Dejavniki, ki v tem primeru vplivajo na potrebo po organizacijski spremembi, so visoke norme o tem, kakšna mora biti ustrezna organizacija. Te norme prihajajo iz zunanjega okolja, ki ga predstavljajo institucije. Na podlagi te teorije bo spreminjajoče se okolje sililo organizacije v spremembe (Newman & Nollen, 1998, str. 44). Razmišljanje izhaja iz časov, ko so gospodarstvo oziroma ekonomijo še načrtovali, ko je vlada postavljala norme, kakšne organizacije so zaželene v določeni panogi.

Na podlagi teorije transakcijskih stroškov razlagamo spremembe v organizacijah, pri čemer imamo v mislih spremembe znotraj organizacij, torej spremembe delov organizacij.

Po tej logiki so organizacijske spremembe spodbujane z minimizacijo stroškov. Organizacije znotraj sebe vršijo določene procese, ki so v primerjavi z zunanjim izvajanjem cenejši. Organizacije tudi same izbirajo procese, ki bodo izvajani znotraj njih, in procese, ki jih bodo izvajali s pomočjo zunanjih trgov. To pomeni, da transakcijski stroški določajo organizacijsko strukturo in hierarhijo v njej. Spreminjanje transakcijskih stroškov tako povzroča spreminjanje organizacij (Newman & Nollen, 1998, str. 44).

Situacijska teorija (angl. *contingency theory*) razlaga, da na organizacijo vpliva veliko spremenljivk oziroma dejavnikov. Glede na te dejavnike (iz okolja) za vsako podjetje obstaja neka najboljša organizacijska struktura, ki pa ni nujno enaka za vsa podjetja v panogi (Rozman, 2011, str. 85). Podjetja imajo takšno organizacijsko strukturo, da se najbolje prilagajajo okolju in tehnologiji, v okviru katerih delujejo. Zaradi tega so podjetja, ki delujejo v dinamičnejšem okolju, bolj fleksibilna, podjetja, ki delujejo v počasi se spreminjajočem okolju, pa se počasneje odzivajo na spremembe in so bolj toga. Situacijska teorija se razlikuje od institucionalne teorije v tem, da so spremembe spodbujene s potrebo po učinkovitosti, medtem ko spremembe po institucionalni teoriji spodbujajo norme in podobnost med organizacijami. Situacijska teorija opredeljuje spremembe organizacije, povezane s spremembami v okolju, in tudi spremembe znotraj organizacije (Newman & Nollen, 1998, str. 45).

Teorija odvisnosti od resursov (angl. *resource dependence theory*) iz okolja razlaga, da se organizacije znotraj panoge oblikujejo in spreminjajo tako, da poizkušajo minimalizirati odvisnost od okolja. S spremembami podjetja poizkušajo zmanjšati odvisnost od okolja in posledično zmanjšati negotovost delovanja zaradi zunanjih vplivov iz okolja. Bistvo te teorije je torej minimizacija negotovosti (Newman & Nollen, 1998, str. 45).

Negotovost in odvisnost od okolja podjetja zmanjšujejo na različne načine, kot so (Rozman 2011, str. 97):

- dolgoročne pogodbe o dobavah pomembnih surovin in prodajah proizvodov,
- zagotovitev surovin s sovlagateljem,
- nakup ali vlaganja v podjetja, dobavitelje ali kupce,
- izmenjava surovin, proizvodov med podjetji,
- izmenjava članov v upravljavskih organih, vključitev člana s strani dobaviteljev, bank.

Tudi družba Petrol poizkuša zmanjšati odvisnost od virov surovin, saj si mnogokrat z različnimi družbami izmenjuje zaloge naftnih derivatov, če je to potrebno zaradi zahtev na trgu (Petrol d.d., 2014, str. 13).

Teorija življenjskega cikla razlaga, da gredo vse organizacije skozi nek vnaprej predviden življenjski razvojni cikel, ki poteka v štirih fazah: rojstvo, mladost, sredina življenja in zrelost. Z rastjo se organizacija razvija in gre skozi prehodne strukture in sisteme. Vse te

faze za podjetja pomenijo velike spremembe (Newman & Nollen, 1998, str. 46; Rozman, 2000, str. 51). Posamezne faze razvoja podjetja oziroma organizacije so predstavljene v poglavju o spremembah glede na cilj in lastni razvoj.

Po teoriji strateške izbire ravnatelji kot racionalni akterji sprejemajo odločitve, v katerih poslih bodo sodelovali in kako. S tem mehanizmom se organizacije prilagajajo okolju. S tega vidika so funkcije priložnosti in nevarnosti, ki jih opravi vrhnji management, odločitve, na podlagi katerih skušajo najbolje izkoristiti okolje, v katerem delujejo (Newman & Nollen, 1998, str. 46). Nekateri avtorji menijo, da so odločitve, ki jih sprejema vrhnje ravnateljstvo, pomembnejše od same organizacijske strukture, ki jo podjetje uporablja. Veliko podjetij se med reorganizacijo osredotoča le na spreminjanje organizacijske strukture, saj si želijo čim učinkovitejšega delovanje organizacije. Ne osredotočajo pa se toliko na sprejemanje dobrih in hitrih odločitev ter sprejemanje dobrih ciljev, ki bi organizaciji prinesla ugodne poslovne priložnosti. In prav o tem govori Blenkova (2010, str. 54) v članku *The Decision-Driven Organization*, v katerem utemelji, da je mnogokrat za samo organizacijo bolje, da sprejema dobre odločitve, kot da poizkuša najti najučinkovitejšo strukturo organizacije.

1.2 Spremembe glede na velikost in hitrost

Rozman (2000, str. 130) razlikuje spremembe glede na velikost in hitrost. Med seboj loči evolucijske in revolucionarne spremembe.

1.2.1 Evolucijske spremembe

Evolucijske spremembe so postopne in predstavljajo razvijanje in neprestano izboljševanje v zaposlovanju. Te spremembe dopolnjujejo obstoječe stanje. Primer evolucijskih sprememb sta sprememba družbeno-tehničnega sistema spreminjanja in celovito ravnanje kakovosti. Če tehnične spremembe niso spremljane z ustreznimi spremembami v odnosih med zaposlenimi, obstaja velika verjetnost, da sprememba ne bo uspela. Takšen primer je uvajanje sodobne tehnologije v okolje, ki za to še ni pripravljeno (Rozman, 2000, str. 131). Mnogo podjetij je propadlo ravno med internetnim valom, saj se nanj nekatera podjetja niso znala ustrezno odzvati.

Celovito ravnanje kakovosti (angl. *Total Quality Management* – TQM) je neprestano prizadevanje po spreminjanju, ki zasleduje cilj proizvodnje čim boljših proizvodov in storitev. Ta metoda se izvaja na celotni ravni organizacije. Znotraj opisanega sistema poznamo več načinov izvajanja celovitega ravnanja kakovosti. Eden takšnih so »krožki kakovosti«. Zaposleni v timih se redno srečujejo in iščejo nove poti za izboljševanje poslovanja. TQM zahteva prehod iz kontroliranja in ukazovanja v svetovanje in podpiranje (Rozman 2000, str. 131). To pa je ena temeljnih lastnosti učeče se organizacije. Iz tega lahko zaključimo, da je TQM eden izmed pomembnih sistemov, ki jih uporabljajo v učečih

se organizacijah, da uspešno uvajajo spremembe. Če poizkušamo TQM uporabiti v tradicionalnih organizacijah, ki delujejo v stabilnem okolju, kjer spremembe niso tako pogoste, lahko naletimo na odpor pri zaposlenih. Zato je pomemben dejavnik, da TQM sploh lahko uporabljamo, pripravljenost zaposlenih za sodelovanje.

Evolucijske spremembe zahtevajo sodelovanje vseh zaposlenih v organizaciji. Takšen način spreminjanja organizaciji omogoča, da ostane konkurenčna in se prilagaja hitrim spremembam na trgu. Zaradi omenjenih prednosti je takšna organizacija manj dovzetna za tako imenovano »past uspešnosti« (Tavčar, 2002a, str. 741). Če ima organizacija trenutno konkurenčno prednost in normalno deluje na trgu, a ne vlaga nič v razvoj konkurenčne prednosti v prihodnosti, jo lahko ostale organizacije dohitijo in prehitijo ter one vzpostavijo dominanten položaj na trgu z novo konkurenčno prednostjo. Ko se to zgodi, bo potrebno vložiti veliko truda v to, da bomo pridobili nazaj konkurenčno prednost.

Evolucijske spremembe so stalne, manjše, se odvijajo postopoma in so zato manj tvegane. Na drugi strani veljajo revolucionarne spremembe zaradi svojega obsega in novosti, ki jih spremembe prinašajo, za bolj tvegane.

1.2.2 Revolucionarne spremembe

Revolucionarne spremembe so pogosto hitre, slabše predvidljive, velike in zahtevajo pogosto veliko spremembo v gledanjih, vrednotah itd. Njihovo vodilo je delati drugače, delati nove stvari, na povsem drugačen način (Rozman, 2000, str. 131). Revolucionarne spremembe so se v preteklosti pogosto uvajale s pomočjo reinženiringa. Je preoblikovanje celotnih poslovnih procesov znotraj organizacije z namenom doseganja boljšega delovanja organizacije. Popolnoma na novo postavlja delovanje določene organizacije (Tavčar, 2002a, str. 758).

Do revolucionarnih sprememb pride na primer, ko v okolju pride do nepričakovane spremembe. Taka sprememba so bili na primer internetni val, množična uporaba aparatov GSM ali stanje recesije, ki se je začelo leta 2008. Vsi tovrstni dejavniki prisilijo podjetja v hitre in velike spremembe, ki so lahko za posameznike stresne in težke. Iz tega sledi, da lahko pri revolucionarnih spremembah pričakujemo večji odpor zaposlenih.

1.3 Vrste sprememb glede na stopnjo sprememb

Glede na stopnjo sprememb poznamo operativne oziroma inkrementalne in transformacijske spremembe. Inkrementalne spremembe so manjše in se uvajajo »korak za korakom« (angl. *step-by-step*). Organizacija se tako postopno prilagaja okolju. Lahko so večje ali manjše, pomembno je, da so uvedene po korakih in ne naenkrat, kot to velja za transformacijske spremembe. Inkrementalne spremembe izhajajo iz temeljnih vrednot družbe v organizaciji in se za to ne spreminjajo (Newman & Nollen, 1998, str. 47).

Primer inkrementalnih sprememb je stalno prenavljanje informacijskega sistema v družbi Petrol. V družbi Petrol ves čas prenavljajo in dopolnjujejo informacijski sistem, postopno in stalno uvajajo nove spremembe. Informacijski sistem so zasnovali znotraj svojega oddelka informatike (Petrol d.d., 2014, str. 67).

Transformacijske spremembe pomenijo popolno spremembo organizacije. Njen namen, cilji, kultura, struktura se lahko popolnoma spremenijo (Nelson & Campbell, 2003, str. 613). Primer takšne spremembe je prehod slovenskega gospodarstva iz družbenega v privatni trg. Ta prehod je močno vplival na organizacijo znotraj podjetij. Na novo je namreč definiral vse prej omenjene parametre sprememb. Primerjavo med obema stopnjama sprememb si lahko ogledate na sliki 1.

Slika 1: Primerjava med inkrementalno in transformacijsko spremembo

	Tradicionalni organizacijsko razvojni model	Razvojni model velikih sprememb
Obseg spremembe:	- Določen problem ali del skupine znotraj organizacije.	- Celotna organizacija.
Vir informacij:	- V mejah organizacije.	- Organizacija in okolje.
Vpliv spremembe:	- Omejen na organizacijo.	- Vpliv na celotno okolje in organizacijo.
Časovni okvir:	- Postopno uvajanje.	- Hitro uvajanja in v eni stopnji.
Učenje:	- Posamezno, v skupinah.	- Celotna organizacija.

Stopnja spremembe	Inkrementalna sprememba	Transformacijska sprememba
-------------------	-------------------------	----------------------------

Vir: R.L. Daft & R.A. Noe, Organizational Behaviour, 2001, str. 640.

1.4 Vrste načrtovanih sprememb v organizaciji glede na področje

Avtorja Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003) ter Daft in Noe (2001) delijo spremembe v štiri kategorije. Te so: tehnološke spremembe, spremembe v proizvodih, strukturne spremembe, spremembe v kulturi/ljudeh.

1.4.1 Tehnološke spremembe

Tehnološke spremembe so povezane s proizvodnim procesom v organizaciji, predvsem s tehnološkimi izboljšavami na področju proizvodnih procesov. Z njimi v podjetju povečujemo učinkovitost, znižujemo pa stroške proizvodnega procesa. Po navadi se tehnologija spreminja od spodaj navzgor (Dimovski et al., 2003, str. 165). Naprej se

tehnologija uvede na nižjih ravneh organizacije, nato gre preko vodij v potrditev vrhovnemu ravnateljstvu. Ti na podlagi prikazanih rezultatov to tehnologijo bodisi potrdijo bodisi zavržejo. Tehnološke spremembe so primarne spremembe. Podjetja z njimi najprej odgovorijo na spremembe v okolju.

1.4.2 Spremembe v proizvodih

Ko podjetja na trg postavijo prenovljene ali povsem nove izdelke, govorimo o tako imenovanih spremembah v proizvodih oziroma storitvah. Inovacije v proizvodih imajo pomembne posledice za organizacijo, saj so te pogosto posledica nove strategije ali celo novih trgov. Teh sprememb je v zadnjem desetletju vedno več, saj podjetja delujejo v konkurenčnem okolju, v katerem vlada neizprosni boj za prevlado nad kupci in trgov. Za razliko od tehnoloških sprememb te potekajo med oddelki, saj inovacije izdelkov zahtevajo sodelovanje med več oddelki v organizaciji istočasno (Dimovski et al., 2003, str. 165). Primer tovrstnih sprememb je pravzaprav vsako podjetje, ki vlaga v svoj razvoj. To so na primer: Apple (I-pad, I-phone, I-mac); Samsung (mobilni aparati), LG ... V družbi Petrol so v letu 2009 kot najuspešnejšo inovacijo razglasili kavne avtomate na bencinskih črpalkah. Ta proizvod je posledica razvoja novega trga storitev, in sicer ponudbe kave »za na pot« (angl. *Coffee to go*). Tudi prej omenjeni podjetji Apple in Samsung sta s svojimi inovativnimi proizvodi definirali nov trg tako imenovanih »tabličnih računalnikov«. V spodnji tabeli so predstavljene štiri pomembne vloge v procesu novega proizvoda. Bistven za uspeh vsakega novega proizvoda je vloga idejnega vodje oziroma »idea champion« (Daft et al., 2010, str. 405). Ta oseba verjame v proizvod od začetka in ga s svojim znanjem, voljo in marketinškim pristopom spravi na trg. Izumitelj (angl. inventor) je tisti, ki proizvod razvija in ga poizkuša izdelati po idejnih zasnovah. Poleg tega točno razume njegove prednosti in uporabno vrednost. Vlogo sponzorja navadno opravlja manager, ki idejo odobri, spremlja in spodbuja ter pomaga pri odpravljanju morebitnih težav. Zelo pomembna je tudi vloga kritika, saj ta poda objektivno oceno uporabne vrednosti proizvoda. Je kot nekakšna protiutež idejnemu vodji. Ena oseba lahko v sebi združuje več vlog (Daft et al., 2010, str. 406).

Tabela 1: Štiri vloge v organizacijski spremembi

Izumitelj	Idejni vodja	Sponzor	Kritik
<ul style="list-style-type: none"> - Razvija in razume tehnični vidik ideje (inovacije). - Nima zadostnega znanja, kako inovacijo tržiti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verjame v idejo. - Realno predstavlja stroške in dobičke ideje. - Zagotavlja fin. in pol. podporo. - Premaguje ovire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vrhnje ravnateljstvo, ki premaguje organizacijske ovire (tudi odpor do sprememb). - Odobri in varuje idejo znotraj organizacije. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotavlja objektivni in realen test uresničljivosti ideje. - Postavi realen cilj, ki ga mora inovacija dosežati.

Vir: R.L. Daft et al., *Management*, 2010, str. 406.

1.4.3 Strukturne spremembe

Strukturne spremembe zajemajo spremembe v različnih delih organizacije. Zajemajo na primer hierarhijo avtoritete, cilje, strukturne značilnosti, administrativne postopke, ravnateljske sisteme itd. Skoraj vsaka sprememba s strani ravnatelja o načinu vodenja organizacije spada med strukturne spremembe. Uspešne strukturne spremembe za razliko od tehnoloških in sprememb v proizvodih potekajo z vrha navzdol. Vse tovrstne spremembe so prisotne predvsem v srednjih in vrhnjih slojih organizacije, zato je tudi edino pravilno, da od tam tudi izvirajo (Dimovski et al., 2003, str. 166).

1.4.4 Organizacijske spremembe

Daft in drugi (2010 str. 397) organizacijske spremembe definirajo kot prilagajanje novim idejam oziroma novim oblikam vedenja v organizaciji. V nekaterih primerih imajo zaposleni ideje in so motivirani, da jih udeležijo, vendar njihovi vodje teh idej nikoli ne uresničijo. Bodisi zato, ker jih ne želijo, ali zato, ker jih ne znajo uresničiti. Prav zaradi takih situacij mora biti organizacija zgrajena tako, da omogoča kreativno mišljenje zaposlenih ter sposobno vodstvo, ki bo inovacije in ideje uspešno implementiralo.

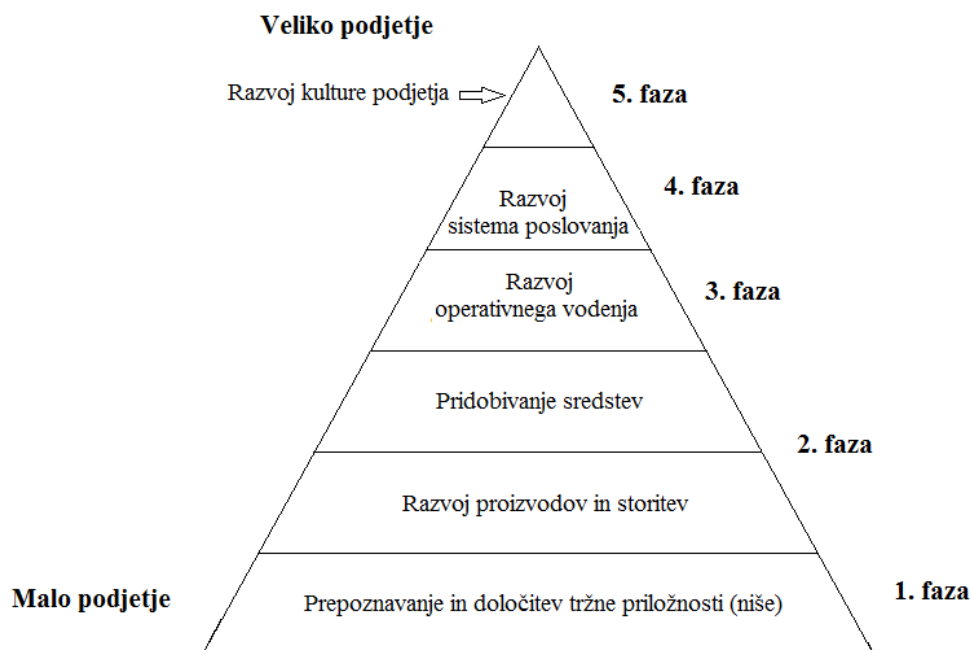
Spremembe v kulturi oziroma ljudeh znotraj organizacije so spremembe, ki se nanašajo na vrednote, norme, odnose, prepričanja in obnašanja med zaposlenimi v organizaciji. Ko izobražujemo manjšo skupino zaposlenih v podjetju, na primer prodajalce v podjetju, govorimo o spremembah v ljudeh. Ko imamo v mislih spremembe na ravni celotne organizacije, so to spremembe v kulturi (Dimovski et al., 2003, str. 166). Najbolj uporabljeno orodje za spreminjanje kulture znotraj organizacije so programi usposabljanja v obliki izobraževanj in seminarjev. Primeri tovrstnih sprememb so podjetja iz tako imenovane Silicijeve doline (angl. *Silicon Valley*). To so Intel, AMD, Sun Microsystems ... Ta podjetja redno pošiljajo svoje managerje na izobraževanja o vodenju in razvoju podjetja (Daft et al., 2010, str. 407).

Vseskozi se znotraj podjetij dogajajo spremembe, zato morajo biti ravnatelji pozorni na to, da v podjetju zaposlenim omogočajo in jih spodbujajo k ustvarjalnemu mišljenju oziroma k inovacijam. Tako na primer družba Google s tako imenovanim orodjem »20 odstotkov« svojim zaposlenim omogoča, da 20 odstotkov svojega delovnega časa namenijo razvijanju projektov, ki zanimajo zaposlene v podjetju. Ideja je ta, da lahko zaposleni sodelujejo pri uresničevanju inovacij v podjetju. Na tak način so v tem podjetju naredili produkt gmail, ki je danes eden najbolj uporabljenih poštnih aplikacij na svetu (He, 2013).

1.5 Sprememba glede na cilj ali lastni razvoj

Organizacije se lahko spreminjajo glede na to, kako se spreminjajo strateški cilji ali glede na lasten razvoj. Slednji ponazarja nova podjetja, ki se srečujejo z dilemo rasti oziroma razvoja podjetja. Rast prinaša nove spremembe v podjetju, ki lahko prinašajo nova prilagajanja okolju. Problem je v tem, da ustanovitelji dostikrat ne vedo ali pa nimajo zadostnega znanja, kako ta razvoj izpeljati, ali pa nimajo sodelavcev, ki jih za in po spremembi potrebujejo (Lipičnik, 1999, str. 222). Na sliki 2 so predstavljene faze rasti oziroma razvoja podjetja.

Slika 2: Rast in spremembe v podjetju



Vir: M. Glas, *Podjetništvo – izzivi za spremembe*, 2002, str. 121.

Organizacija je vedno podrejena cilju, zato se mora spremeniti vselej, ko se spremeni cilj. Kaj natančno se mora spremeniti, je odvisno od cilja in strukture organizacije. Preden se odpravite na pot, morate točno vedeti, kam ste namenjeni. Razočarani bi bili, če bi se odpravili na pot in ne vedeli, kam ste namenjeni. Zato nekateri »optimisti« z dobro organizacijo ne morejo najti dobrega cilja (Lipičnik, 1999, str. 222).

1.6 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je zelo pomemben del organizacije, ki je povezan z uspešnim delovanjem organizacije. Če kultura organizacije ni dobro definirana in ni prilagojena okolju, v katerem deluje, ima lahko organizacija velike težave pri doseganju dobrega poslovanja. Pomembna je tudi zato, ker je spreminjanje te težko in dolgotrajno in lahko pri

zaposlenih privede do odpora. Zato moramo vedeti, kaj kultura je, kako deluje in kako jo prilagajati spremembam.

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v organizaciji obveljal, zato nove člane učijo po njem, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo zadeve (Tavčar, 2002b, str. 177).

Na organizacijsko kulturo v podjetju vpliva več dejavnikov, najbolj med njimi zunanje okolje podjetja (Dimovski et al., 2003, str. 16). Tavčar (2002b, str. 185) pravi, da kulturo organizacije odseva kultura okolja. Kulturo organizacije namreč oblikujejo ljudje, ki so v njej zaposleni, njihove navade, vrednote, norme ipd. Lahko je tudi obratno. Če ima določena organizacija močno organizacijsko kulturo, lahko ta pomembno vpliva na okolje, ki organizacijo obdaja.

Pomembni sestavini kulture sta vizija in poslanstvo organizacije. Med seboj sta zelo povezani, saj poslanstvo izhaja iz vizije. Slednja je namreč naravnana bolj idejno in sporoča, kaj si organizacija prizadeva v optimistični prihodnosti, medtem ko poslanstvo organizacije opredeljuje osnovni namen delovanja organizacije. Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje. Obe zajemata sistem vrednot, ki jim pravimo organizacijska kultura (Pučko, v Možina et al., 2002, str. 272).

Za managerje organizacij je pomembno vprašanje, kako močna je organizacijska kultura v organizaciji. Močnejša kot je, večja je verjetnost, da bo podjetje uspešno delovalo v danem okolju. Nekateri avtorji so empirično dokazali, da imajo podjetja z močno kulturo tudi do dvakrat večji dobiček v primerjavi s podjetji s šibko kulturo. Deal in Kenedy (1999) sta na podlagi empirične raziskave zaključila prav s prej omenjenim dvakrat večjim dobičkom. Collins in Porras (1994, 1999) sta raziskovala poslovanje 36 podjetij v obdobju 1926 do 1990 in ugotovila, da je povprečna vrednost naložbe enega dolarja v podjetjih z močno kulturo (t.i. »vizionarska podjetja«) zrasla na 6356 dolarjev, povprečna vrednost ostalih podjetij na borzi pa je bila le 415 dolarjev.

Iz zgoraj opisanih raziskav lahko sklepam, da je organizacijska kultura zelo pomembna za uspešno delovanje organizacije. Zaradi tega mora biti kultura organizacije enaka ali pa čim bližje kulturi okolja, kjer organizacija deluje.

Spreminjanje organizacijske kulture je najobsežnejša sprememba, ki jo mora organizacija storiti, če se ta ne ujema z okoljem organizacije. Posega namreč v spreminjanje obnašanja zaposlenih, v vrednote, v administrativne postopke, v način komuniciranja itd.

Zaradi zahtevnosti spreminjanja kulture naj bi ta potekala v več korakih (Tavčar, 2002b, str. 193):

- analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture;
- opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi kulture (kakšno organizacijo si želimo po spremembi);
- spreminjanje moramo obravnavati v skupini z ostalimi poslovodji in sodelavci;
- uvajanje naj poteka postopoma;
- na koncu moramo spremembo tudi oceniti (kakšni so učinki spremembe na organizacijo).

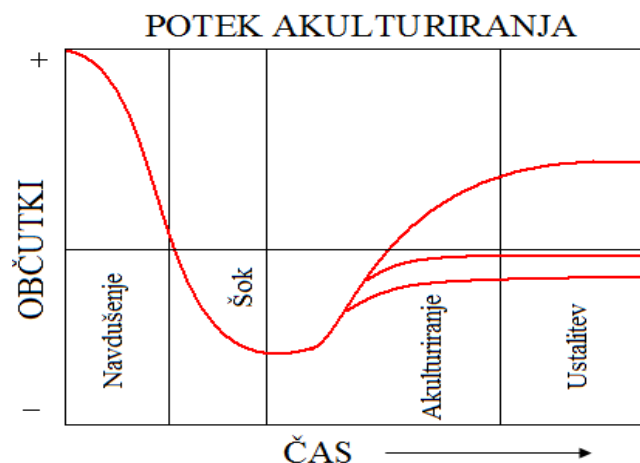
Kulture ni mogoče menjati z odločitvijo vrhnjega ravnateljstva oziroma s pritiskom in prisilo z vrha organizacije. Skupine in posamezniki se lahko takšnim odločitvam uprejo iz različnih dejavnikov (strah, jeza, nepoznavanje vseh informacij ...) in se tako zaprejo za morebitne koristne vplive. Zato se mora sprememba začeti na dnu, pri posameznikih. Njih mora srednje ravnateljstvo obveščati, spodbujati ter pridobivati njihovo zaupanje in postopoma širiti krog posameznikov (Tavčar, 2002b, str. 193).

Spreminjanje kulture je lahko lažje, če nas v to prisilijo naslednje okoliščine (Tavčar, 2002b, str. 194):

- krizne okoliščine (finančni polom, izguba velikega odjemalca, tehnološki prodor konkurenta ...),
- spremembe v vrhnjem poslovodstvu: novo poslovodstvo lahko prinese nov nabor temeljnih vrednot, ki so lahko primernejše za obvladovanje kriznih okoliščin,
- mlada in majhna organizacija: vrednote še niso čisto določene in niso globoko zakoreninjene, zato jih je lažje spreminjati,
- šibka kultura: ravno zato, ker je kultura šibka, je dovzetnejša za spremembe.

Prehod iz ene v drugo kulturo za ravnatelje ni vselej lahek in preprost, saj se srečujejo z nenavadnimi načini obnašanja, tudi odporom. Prehod iz domače v tujo kulturo obsega več stopenj. Te si lahko ogledate na spodnji sliki 3. Vsakokrat, ko organizacija ravnatelja pošlje na delo v neko drugo okolje z drugačno kulturo, ta doživi t.i. »kulturni šok«, ki mu sledi prilagajanje in ustalitev (Tavčar, 2002b, str. 198).

Slika 3: Prilagajanje posameznika na novo organizacijsko kulturo



Vir: M. Tavčar, *Kultura dežel in organizacije*, 2002b, str. 198.

2 PROCES UVAJANJA SPREMEMB V ORGANIZACIJI

Proces uvajanja sprememb nam pokaže, kako v določeni organizaciji želijo uvesti želeno spremembo. Različna podjetja uporabljajo različne procese z namenom čim boljšega uvajanja spremembe glede na dano organizacijsko strukturo, ki jo podjetje ima. Proces uvajanja sprememb ločimo na štiri stopnje. Prva je priprava projekta, s katero managerji določajo cilj spremembe, vodje projektov. Druga je analiza projekta, kjer je potrebno opraviti analizo trga, konkurence, internih virov. Tretja stopnja je stopnja izdelave koncepta, kar pomeni opredelitev ukrepov in potrebnih sredstev za doseg projektnih ciljev. Četrta stopnja je ključna in pomeni načrtovanje izvajanja projekta. Načrtovanje mora vključevati podrobne ukrepe, potrebna sredstva in roke ter kontrolne točke izvedbe (Vizjak, 1994, str. 871).

Organizacijski razvoj (angl. *Organizational development*) Daft in Noe (2010, str. 408) definirata kot planiran, sistematičen proces sprememb, ki uporablja znanje o vedenju, tehnike za izboljšanje »zdravja organizacije« in učinkovitosti za prilagajanje spremembam v okolju, izboljšanju notranjih odnosov in povečanju zmožnosti reševanja problemskih situacij v podjetju. Cilj organizacijskega razvoja vsake organizacije je dosegati boljše kvaliteto dela, učinkovitosti, prilagodljivosti in produktivnosti (Newstrom, 1993, str. 293).

V uvajanju sprememb je za organizacijo pomembno, kako določi cilje in vizijo. Ko podjetje določi svojo »vizijo« in preko nje strateške cilje, s tem določi tudi spremembe, ki so potrebne, da bo podjetje iz trenutnega stanja prišlo v stanje, ki ga določajo v viziji. Torej, kako bodo cilje dosegli, je odvisno od načina, na katerega se bodo v podjetju lotili spreminjanja (Pučko, 2002, str. 272). Za organizacijo je ključnega pomena, da se rezultati, uvajanja sprememb poznajo hitro, saj to zaposlene dodatno motivira, v vodji pa vzbudi zaupanje, da ve, kaj počne (Beer, 1980, str. 64).

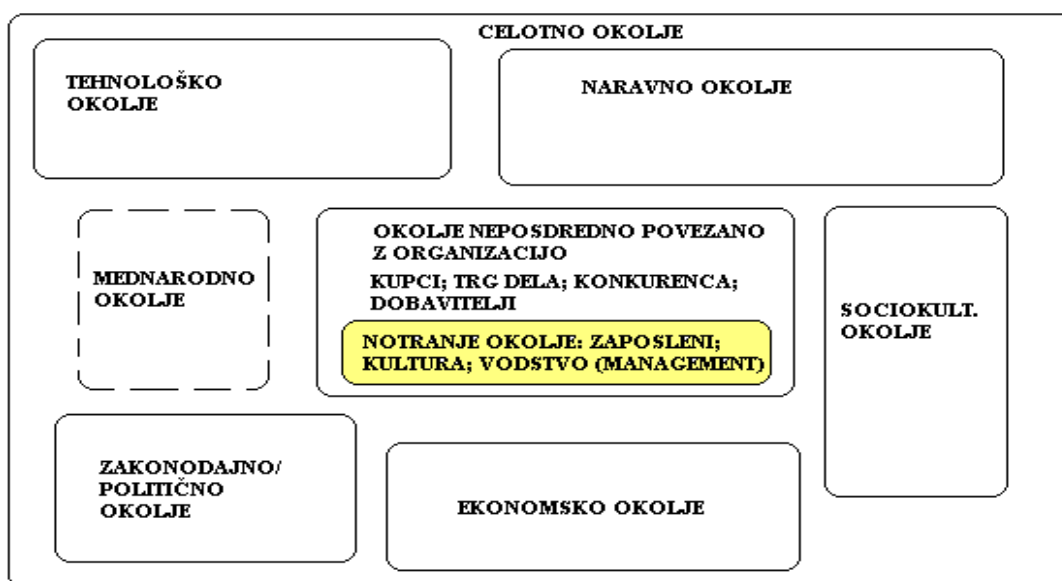
2.1 Dejavniki iz »okolja«, ki povzročajo potrebo po spreminjanju organizacije

Vsi raziskovalci, ki so raziskovali dejavnike, ki privedejo do sprememb v organizaciji, so si v nečem enotni. Vsi namreč menijo, da se organizacije spreminjajo, ko so pod določenim pritiskom oziroma se le redko spreminjajo, ko ta pritisk ni prisoten (Beer, 1980, str. 47). Kakšni so ti pritiski in kako delujejo, nam lepo predstavita Daft in Noe (2001, str. 634). Pritiski na organizacijo prihajajo tako iz okolja kot tudi iz organizacije same (notranje okolje).

Dejavnike, ki povzročajo spremembo, lahko delimo na zunanje in notranje pritiske oziroma na pritiske iz zunanjega in notranjega okolja. Med notranje prištevamo na primer: stavke delavcev, izostanek zaposlenih z dela, nezadovoljstvo med zaposlenimi, grožnje vrhnjega ravnateljstva. Na drugi strani imamo pritiske, ki delujejo od zunaj, se pravi iz okolja. Te so nekonkurenčnost zaradi zastarelih proizvodov in storitev, neučinkovitost v proizvodnji in posledično višje cene na trgu (od konkurentov). Pritiski lahko prihajajo tudi s strani potrošnikov, in sicer s povpraševanjem po novih proizvodih, po nižjih in dostopnejših cenah izdelkov, po večji raznolikosti ponudbe na trgu itd. Pritiski lahko izhajajo tudi s strani države. Tu mislim predvsem na regulacijske ukrepe vlade (Daft & Noe, 2001, str. 635).

Zunanje in notranje dejavnike lahko povzamemo v sliki 4, ki predstavlja zgradbo okolja in pritiske, ki vplivajo na to, da se spremembe v organizacijah dogajajo (Daft et al., 2010, str. 84).

Slika 4: Okolje, v katerem organizacija deluje



Vir: R. L. Daft, M. Kendrick & N. Verzhinina, *Management*, 2010, str. 84.

Mednarodno okolje štejemo med zunanje dejavnike, ti predstavljajo pritiske in priložnosti, ki izhajajo iz tujih držav. Tako so bila na primer ameriška podjetja ena izmed prvih, ki so videla priložnost v seljenju proizvodnje na vzhod v države Kitajske, Indije, Koreje, Taivana ... To jim je namreč omogočalo nižje stroške proizvodnje. Na drugi strani so morala podjetja opraviti velike spremembe v svojih organizacijah, kjer so se velikokrat srečevali z odporom do sprememb. Prihajalo je namreč do razlikovanj med posameznimi kulturami. To je bil na primer tudi problem v družbi Royal Dutch Shell (Pascal, Millemann, & Gioja, 1997, str 127). V svojem hčerinskem podjetju v Maleziji so se srečevali z veliko produktivno neučinkovitostjo, zaradi česar so morali korenito spremeniti organizacijsko kulturo znotraj celotne organizacije. V to jih je prisililo mednarodno okolje, saj družba Shell deluje na globalni ravni.

Tehnologija pomembno vpliva na potrebo po spremembah v podjetju. Pri tehnologiji je pomemben predvsem tehnološki razvoj oz. napredek, ki je kot zunanji dejavnik prisilil podjetja v spremembe. Lep primer je uvedba interneta. Nekatera podjetja niso imela dovolj znanja, da bi uporabo interneta izkoristila kot svojo konkurenčno prednost. Prav zaradi interneta je propadlo mnogo podjetij, zamenjali pa so se tudi tržni deleži podjetij na trgu, saj so v ospredje prišla podjetja, ki so znala privabiti kupce tudi preko internetne ponudbe.

Eden najpomembnejših dejavnikov je tudi kultura, v kateri podjetje deluje. Ta spada v sociokulturno okolje. O tem sem več napisal že v ločenem poglavju o organizacijski kulturi, zato bi na tem mestu omenil le, da je za organizacijo dobro, če ima organizacijsko kulturo podobno kulturi družbe, v kateri deluje.

Ekonomsko okolje predstavlja stanje gospodarstva, v katerem podjetje deluje. Dejavniki, ki nam povedo, kakšno je stanje v gospodarstvu, so: stopnja inflacije, indeks cen življenjskih potrebščin, stopnja brezposelnosti, razvitost borznega trga, bruto domači proizvod itd. Ta del okolja je v zadnjih letih postal zelo pomemben dejavnik za delovanje organizacij. Svet je prizadela recesija, zaradi česar je za organizacijo še toliko pomembnejše, kako se prilagoditi novemu stanju na trgu, ko imamo nižjo kupno moč, večje število brezposelnih, nižjo ali celo negativno gospodarsko rast. Tu se podjetja odločajo za spremembe v zvezi z učinkovitostjo v samem delovanju, saj si prizadevajo za čim nižje stroške delovanja.

Politično okolje zajema predvsem vladne ukrepe na področju gospodarstva. Sem spadajo na primer uvedbe emisijskih davkov v avtomobilsko industrijo, višina trošarin na naftne derivate in alkohol. Tudi zakon o preprečevanja dela na črno na primer vpliva na delovanje organizacij. Skratka vse, s čimer vlada poizkuša vplivati na gospodarstvo, zajema politično okolje. Okolje, ki je neposredno povezano z delovanjem organizacije, predstavljajo kupci, konkurenca, dobavitelji in trg delovne sile. Kakršnokoli delovanje in spremembe se takoj in neposredno odražajo v delovanju organizacije.

Neposredno na organizacijo vplivajo kupci, trg dela, konkurenca ter dobavitelji. Ti dejavniki so v nenehnem in neposrednem stiku z organizacijo. Vsakršne spremembe v enem izmed njih vpliva na delovanje organizacije. Povečanje ali zmanjšanje povpraševanja s strani kupcev vpliva na spremembe v organizaciji. Prav tako lahko spremembe pri dobaviteljih vplivajo na delovanje oziroma spremembe v organizaciji.

Zadnja skupina dejavnikov predstavlja notranje okolje organizacije. To so zaposleni v podjetju, kultura znotraj podjetja ter management organizacije. Zaposleni so najpomembnejši del notranjega okolja. Z opravljanjem svojega dela skrbijo za nemoteno delovanje organizacije. Vsi trije dejavniki so medsebojno zelo povezani. Organizacijska kultura je skupek vrednot, norm in navad, ki prevladujejo v določeni organizaciji. V večini primerov organizacijska kultura določa način obnašanja zaposlenih. Če je v podjetju bolj prisotna tradicionalna kultura, bo tudi management naravnano bolj tradicionalno, kar pomeni, da bodo na primer natančnejši pri opredelitvah delovnih zadolžitev zaposlenih. Če govorimo o kulturi podjetja, ki deluje kot učeča se organizacija, potem bo management zaposlenim dajal več svobode pri načinu opravljanja delovnih zadolžitev. Dober management zna usmerjati in motivirati zaposlene. Na drugi strani lahko slab management stori ravno obratno.

2.2 Ostali dejavniki, ki vplivajo na potrebo po spremembi

Konflikt omogoča možnosti za spremembe (Možina, 2002c, str 583). Ohranitev nespremenjenega stanja nas lahko uspava. Pridobivati moramo nova spoznanja, kar nam omogoča prav ponavljanje konfliktov. Strokovnjaki so mnenja, da se 90 odstotkov izvirnih rešitev zgodi iz nujnosti. To pomeni, da je kar 90 odstotkov inovatorjev doživljalo svojevrstne konflikte, ki so jih nato rešili v obliki novih idej.

Spremembe so vselej skrite v prihodnosti. Management lahko predvideva tiste, ki jih sam načrtuje, čeprav ne more zanesljivo vedeti, kako bodo uspele. Težje je predvidevati vplive iz okolja. Ti so lahko enkratni, drugi se ciklično ponavljajo. Enkratne vplive je pogosto mogoče napovedovati iz trendov dogajanja v okoljih, zato mu managerji skušajo pozorno slediti. Med njimi so značilni znanilci vzpona in padca, ki so naštetih na tabeli 2.

Tabela 2: Znanilci vzpona in znanilci padanja v okolju organizacije

ZNANILCI VZPONA	ZNANILCI PADANJA
- Inoviranje tehnologij, proizvodov – prodor novosti	- Naravne meje rasti , fizične omejitve
- Prevlada ene zasnove ali proizvoda – skok obsega	- Izčrpane zmogljivosti, viri, sredstva
- Diferenciranje, specializacija – novi segment tržišča	- Nasičeno tržišče
- Odprava administrativnih ovir – sproščene pobude	- Rast zavirajo povratni vplivi.
- Novi management, nova usmeritev	- Krčenje naložb zavira rast
- Večja dinamičnost	- Razdrobljeno in neurejeno tržišče

Vir: M. Tavčar, Management spreminjanja, 2002a, str. 740.

Okland in Tanner (2007, str. 4) navajata notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na uvajanje sprememb v organizaciji. Sama jih imenujeta »sprožilci« (angl. *Triggers*). Notranji in zunanji sprožilci so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Ključni dejavniki za spremembo

ZUNANJI DEJAVNIKI	NOTRANJI DEJAVNIKI
<ul style="list-style-type: none"> - Zahteve kupcev - Zahteve delničarjev – na primer vlade - Regulatorne zahteve - Konkurenca na trgu - Delničarji 	<ul style="list-style-type: none"> - Izboljšanje tehnologije - Potreba po izboljšanju proizvodov in storitev - Izboljšanje proizvodnih procesov

Vir: J.S. Okland & S. Tanner, Successful Change Management, 2007, str. 5.

Po mnenju avtorja Beera je eden izmed dejavnikov »kriza«, ki motivira organizacije, da se spreminjajo (1980, str. 47). Torej je eden izmed poglobitnih dejavnikov, ki vplivajo na to, da se organizacije danes spreminjajo, bolj kot so se kadarkoli prej, obdobje »recesije«.

2.3 Modeli načrtovanih sprememb v organizaciji

Teorije načrtovanih sprememb opisujejo modele oziroma procese načrtovanih sprememb. Opisujejo potek od dejavnikov, ki vplivajo na potrebo po spremembi, od same ideje za spremembo do njene implementacije in uveljavitve kot nekaj »standardnega«. Ti procesi se lahko nanašajo na prenavo tehnoloških procesov, na prenavo organizacijske strukture, na komuniciranje v podjetju, na administrativne postopke itd. Vsaka sprememba potrebuje svoj pristop oziroma svoj model, ki bo znal minimalizirati odpor.

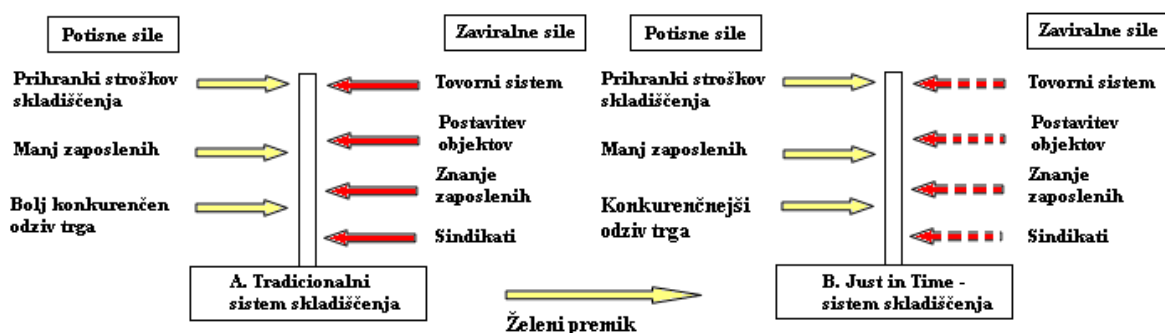
Modelov, ki so jih avtorji razvili skozi leta raziskav, je veliko, zato se bom ustavil pri najpomembnejših in predstavil tudi, kako model planiranih sprememb razlagajo slovenski strokovnjaki. Prvi in najpomembnejši med njimi je Lewinov model, ki pravi, da na spremembo delujeta dve sili: gonilna sila (angl. *driving force*) in zavirajoča sila (angl. *resisting force*) (Cummings & Worely, 2009, str. 23). Ta model je leta 1947 predstavil Curt Lewin. Je eden izmed najosnovnejših modelov, na katerem so osnovani vsi nadaljnji modeli.

Lewinov model predpostavlja, da na implementacijo spremembe delujeta dve sili. Na eni strani gre za potisne sile, ki silijo podjetje v spremembe. Na drugi strani pa zavirajoče sile, ki so proti tem spremembam (Cummings & Worely, 2009, str. 23). Po navadi vrhnji management vidi spremembe, ki jih mora organizacija izvesti, na drugi strani pa zaposleni v svojem utečenem delu ne čutijo potrebe po spremembi. Model je sestavljen iz treh korakov:

- Prvi korak se imenuje »odmrzovanje« (angl. *Unfreezing*). Vodje sprememb želijo osvestiti svoje zaposlene, da je sprememba potrebna in da se bo zgodila. Mnogo strokovnjakov poudarja, da je v tej fazi potrebno v zaposlenih vzbuditi občutek tako imenovane »nujnosti uvedbe spremembe« (angl. *Urgency*). Vodje zaposlenim poizkušajo podati čim več informacij, s katerimi poizkušajo tudi empirično podkrepiti potrebo po spremembi. Zelo pomembno je tudi to, da strokovnjaki dobro pripravijo načrt, kako te spremembe izvesti.
- Druga faza se imenuje spreminjanje (angl. *Changing*) oziroma, kakor jo imenuje Cummings, premikanje (angl. *Moving*). V tej fazi zaposleni v praksi skušajo odpraviti prej omenjene probleme, in sicer tako, da se izobražujejo in pridobivajo informacije v zvezi s spremembo. Tovrsten proces lahko vsebuje tudi izobraževanja, namenjena vodjem in zaposlenim, kako opravljati delovne procese na prenovljen način. Ta faza po navadi poteka v več manjših korakih, predvsem zato, ker lahko pri velikih spremembah na hitro pride do odpora pri zaposlenih zaradi preobremenjenosti.
- Ko se sprememba v praksi popolnoma sprejme in ko ravnatelji dobijo pozitivne povratne informacije, lahko rečemo, da sprememba pozitivno vpliva na organizacijo in nastopi faza zamrzovanja (angl. *Refreezing*). S tem te spremembe tudi uradno potrdimo kot utečen proces organizacije. Zaposleni osvojijo vse nove načine obnašanja, nova znanja, odnose in so lahko s strani organizacije za sprejetje te spremembe tudi nagrajeni.

Prej omenjeni sili, ki delujeta na potrebo po spremembi v okviru Lewinovega modela, sta predstavljeni na sliki 5, s pomočjo grafičnega prikaza analize sil (angl. Force – Field Analysis). Avtor je model prikazal na primeru prehoda iz tradicionalnega v sistem Just-in-Time (nadaljnje JIT-sistem); navedel je, katere sile delujejo v smeri spremembe in katere ohranjajo status quo oziroma nespremenjen sistem (Daft & Noe, 2001, str. 634).

Slika 5: Sprememba sistema iz tradicionalnega v sistem Just-in-Time



Vir: R.L. Daft & N.A. Noe, *Organizational Behaviour*, 2001, str. 634.

Sistem vodenja zaloge JIT je sistem, ki se uporablja v proizvodnih linijah. Sile, ki so na zgornji sliki delovale v smeri spremembe, so: nižji stroški skladiščenja zaradi zmanjšanih zalog; prihranki iz naslova manjšega obsega delavcev, potrebnih za delovanje takega sistema; hitrejši, konkurenčnejši odziv na trg (če se povpraševanje kupcev v kratkem času spremeni, nimamo odvečnih zalog in lahko hitro spremenimo proizvode, ki jih dobavljamo). Na drugi strani delujejo sile, s katerimi zaposleni poizkušajo ohraniti nespremenjeno stanje: Tovorni promet, ki je prepočasen, da bi vedno dostavil ob ravno pravem času, vzdrževanje skladišč in stroški, povezani z njimi (najemnina, davki ...), neustrezno znanje zaposlenih za hitro dobavljanje, zadnji pa je odpor sindikatov proti odpuščanju delavcev. Če želimo v podjetju uvesti spremembo načina dobave, moramo zmanjšati vpliv sil, ki so proti spremembi. Torej moramo naprej spremeniti način dostave, in sicer preiti s tovarnega prometa na dostavo s tovornjakom. Ta zagotavlja potrebno hitrost in točnost, s katero lahko vzdržujejo natančen urnik dostav v sistemu JIT. Izgradnjo novih objektov rešimo z izgradnjo novih nakladalnih postaj. Neustrezno znanje rešimo z izobraževanjem zaposlenih o sistemu JIT. Odvečno delovno silo pa premestimo v drug obrat in tako rešimo tudi problem sindikatov. Ko vpliv teh sil na opisani način zmanjšamo, lahko dosežemo, da se sprememba ustrezno izvede, brez odpora. Takšen sistem JIT uporabljajo tudi v družbi Toyota, kjer motorna vozila sestavljajo tako, da ves potreben material za proizvodnjo avtomobilov dostavijo po vnaprej načrtovanem urniku (Wilson, 2013).

Carter (2008, str. 20) je Lewinov model še nekoliko bolj razčlenil, in sicer ga je razdelil v sedem faz. Prva je postavljanje cilja za uspeh (angl. *set up for success*). V tej fazi se vodje odločajo, kaj je tisto, kar morajo spremeniti. Poleg tega v tej fazi določajo cilje, vloge in odgovornosti posameznikov.

Prvi fazi sledi zavedanje potrebe po spremembi (angl. *Create urgency*). To fazo avtor enači z Lewinovo fazo odmrzovanje. Tu je pomembno, da spremembo pravilno razložimo zaposlenim, torej, da je sprememba nujno potrebna, saj je lahko v nasprotnem primeru ogrožen obstoj organizacije. Če vodje tega zavedanja pri zaposlenih ne ustvarijo, se lahko zgodi, da se bo pri zaposlenih vzbudil odpor. Slednji lahko nastopi zaradi tega, ker zaposleni ne poznajo spremembe, ki naj bi jo uvedli, ker ne vedo točno, kako se bo njihovo delovno mesto spremenilo po spremembi. Vodje morajo torej minimizirati »nevednost« pri zaposlenih.

Tretjo fazo Carter opredeli kot oblikovanje prihodnosti (angl. *Shaping the Future*). Če znate dobro predstaviti, kakšna bo prihodnost organizacije zaradi te spremembe, bo verjetno, da vam bodo zaposleni pri spremembi sledili, velika. In to je tisto, za kar si morajo vodje v tej fazi prizadevati. Vodje si pri tem mnogokrat pomagajo z vizijo. Če se s to vizijo poenotijo tudi zaposleni, je dosežen velik napredek.

Tem trem fazam sledi implementacija spremembe (angl. *Implement*). Zdaj uvedemo novo spremembo v organizacijo, pa naj bodo to novi proizvodni procesi, način komuniciranja ali pa nov informacijski sistem. Če vse poteka po zastavljenih načrtih, pomeni, da se organizacija pomika v zastavljeni smeri vizije. To fazo Carter enači z drugo fazo Lewinovega modela, premikanjem (angl. *Moving*), vendar kljub vsemu lahko še vedno ostane določeno število zaposlenih, ki se iz različnih razlogov spremembi upirajo. Te moramo v tej fazi na njihovo obnašanje opozoriti in poizkušati zmanjšati njihov vpliv. Lewin si je pri tem pomagal z že prej omenjenim orodjem, analizo sil (angl. »*force-field analysis*«). To orodje prikazuje vse dejavnike, ki nastopajo v procesu spremembe, in njihove relativne »moči.

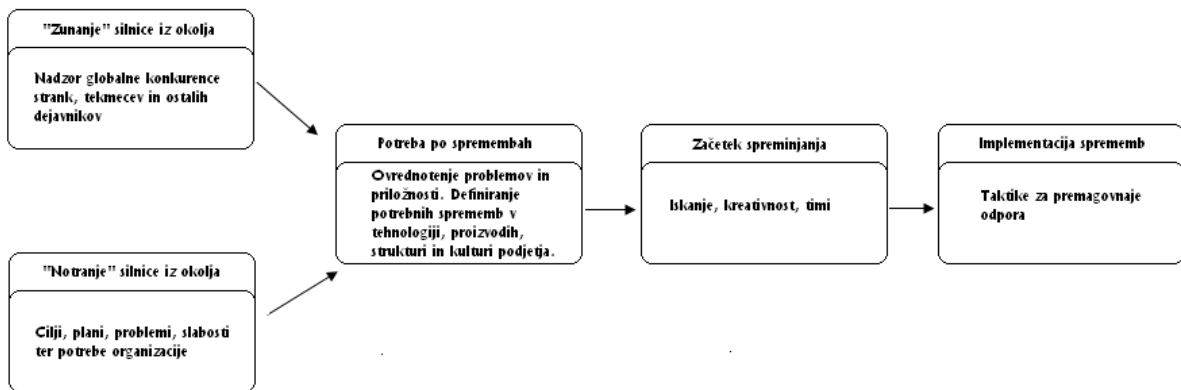
Zadnji dve fazi sta namenjeni učvrstitvi implementirane spremembe, vzpostavljanju pozitivnega odnosa med zaposlenimi ter »praznovanju« uspešno uvedene spremembe, na koncu pa vračanje organizacije v ustaljene tire delovanja. Carter ti dve fazi imenuje vzdrževanje stanja (angl. *Sustain Momentum*) in stabilizacija okolja (angl. *Stabilize Enviroment*). Zadnji fazi njegovega modela lahko enačimo s tretjo fazo Lewinovega modela, fazo zamrznitve.

Tako Cummings kot Carter te modele interpretirata za uporabo načrtovane spremembe kulture in obnašanja zaposlenih. Lahko bi rekli, da model predstavlja planirane spremembe na ravni celotne organizacije; nekateri slovenski avtorji pa (Dimovski et al., 2003, str. 162) opredeljujejo model planiranih sprememb na splošni ravni. Uporabimo ga lahko tako za operativne kot tudi transformacijske spremembe.

Spreminjanje organizacije Dimovski in drugi (2003, str. 162) definirajo kot sprejemanje novih idej ali obnašanj v organizaciji. Znotraj organizacije se nenehoma dogajata dve vrsti sprememb: operativne spremembe temeljijo na prizadevanjih organizacije za izboljšanje osnovnih del in procesov na različnih področjih poslovanja ter transformacijske spremembe, ki vključujejo preoblikovanje in prenavo celotne organizacije. O teh dveh vrstah sprememb sem več napisal v poglavju o vrstah sprememb.

Splošni model planiranih sprememb, ki ga opisujejo Dimovski in drugi (2003, str. 161), je sestavljen iz štirih korakov: prvi korak opredeljujejo silnice, ki privedejo do sprememb, drugi korak managerji, ki spremljajo te silnice, in se zavejo potrebe po spremembi; v tretjem koraku zaznana potreba sproži začetek spreminjanja; četrti korak pa je implementacija spremembe. Model spreminjanja je predstavljen na sliki 6.

Slika 6: Model uvajanja spremembe v organizaciji



Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 272.

Rozman (2000, str. 123) definira proces spreminjanja na naslednji način:

- ugotavljanje problemskega stanja ali zunanjih vplivov, ki bi lahko tako stanje povzročili;
- iskanje in diagnoza vzrokov dejanskega ali potencialnega problemskega stanja;
- določitev poti, načina doseganja želenega stanja;
- izvedba spremembe;
- ocena, kontrola izvedbe in posledic;
- zamrznitev novega stanja.

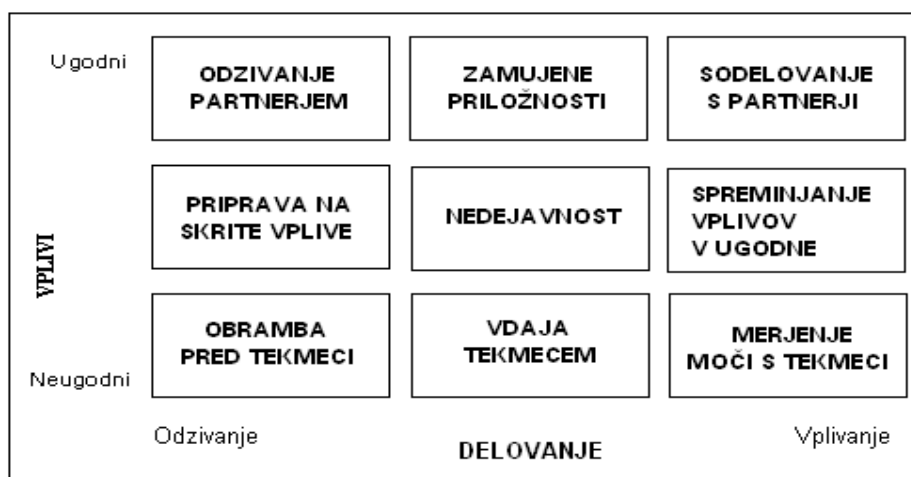
Že bežni pogled na vse teorije spreminjanja nam pove, da vsak proces poteka po nekem približno enakem zaporedju, ki ga avtorji nato v podrobnostih razlagajo vsak po svoje. Tako kot Carter (2008) tudi Kotter (1996) razširi Lewinov model planiranih sprememb, s to razliko, da doda še vmesno fazo oblikovanja koalicije, ki je pomembna zato, ker za udejanjanje sprememb potrebujemo določeno formalno in tudi neformalno moč, s katero damo morebitnim upornikom vedeti, da bo do spremembe prišlo in tako že v začetku poizkušamo zmanjšati njihov odpor. Poleg tega ustvarimo večjo skupino zaposlenih, ki stremi k spremembi in tako se posamezniki lažje uklonijo spremembam.

2.4 Uspešnost uvajanja sprememb v podjetju

Če se management spreminjanja (angl. *Management of changing*) ne pripravlja vnaprej, se lahko zgodi, da se mora organizacija nenačrtovano odzivati na vplive, ki izhajajo iz okolja. Takšno odzivanje je lahko tvegano in neuspešno. Zato mora management te odzive dobro načrtovati (slika 7). A to ne zagotavlja popolnega uspeha pri uvajanju sprememb (Tavčar, 2002a, str. 749).

Naloga managementa je obvladovati organizacijo tako, da deluje učinkovito in da uspešno dosega cilje v menjalnih razmerjih z ljudmi. Obvladovanje spreminjanja je zato pogoj za uspešnost managementa in organizacije. To obvladovanje je zahtevna naloga, saj spremembe še povečujejo kompleksnost razmer, v katerih deluje ravnateljstvo (Tavčar, 2002a, str. 739).

Slika 7: Ugodne in neugodne spremembe



Vir: Tavčar v S. Možina., *Management nova znanja za uspeh*, 2002, str. 73.

Vodje in ravnatelji so po večini mnenja, da je uspešnih le tretjina vseh uvedenih sprememb. Zakaj je temu tako?

Zgornjo trditev so potrdili v raziskavi Bain & Company, v kateri so preučevali 57 reorganizacij med letoma 2000 in 2006 (Blenko, Mankins & Rogers, 2010, str. 54). Ugotovili so, da je bila tretjina reorganizacij takšnih, ki so imele vpliv na izboljšanje poslovanja organizacije, medtem ko pri ostalih dveh tretjinah reorganizacija ni imela nobenega vidnejšega vpliva na uspešnost organizacije ali je imela celo negativen vpliv na organizacijo. Chrysler na primer je v treh letih trikrat zamenjal organizacijsko strukturo in na koncu objavil bankrot ter se združil s Fiatom. Posledica neuspeha je po mnenju raziskovalcev tičala v tem, da so se vsi vrhnji ravnatelji osredotočali na izboljšanje učinkovitosti podjetja preko spreminjanja strukture, a ta nikoli ni prinesla ustreznih rezultatov. Poudarili so, da bi namesto spreminjanja organizacijske strukture morali izbirati boljše poslovne odločitve.

Da bo sprememba uspešno realizirana v praksi, je zelo pomembno, da vodje procese usmerjajo po kateremkoli modelu planiranih sprememb, a ga poizkušajo čim dosledneje izpolnjevati. Mnogo sprememb ravno zaradi pomanjkljivega načrtovanja ni uspešno uvedenih.

Avtorja Okland in Tanner (2007, str. 1-5) v svoji raziskavi ocenjujeta, da je le 10 odstotkov sprememb uspešno uvedenih, kar zopet potrjuje zgornjo trditev. Opredelila sta štiri dejavnike, ki omogočajo, da je sprememba uspešno uvedena:

- vodja kot ključna vloga pri celotnem procesu uvajanja spremembe,
- definiranje in identificiranje s spremembo,
- zaposleni so ključni dejavnik za uspešno uvajanje spremembe,
- učenje.

Če ti dejavniki niso izpolnjeni, bo v večini primerov uvedena sprememba neuspešna. V opravljeni raziskavi ju je presenetilo, da so vodje, delovne skupine ter zaposleni enako pomembni dejavniki za uspešno izvedbo spremembe. Iz tega sta sklepala, da je med temi tremi dejavniki potrebno ustvariti ravnotežje, ki bo omogočalo gladko delovanje organizacije. Pravilno je treba določiti hierarhijo odločanja.

2.5 Stroški ali koristi sprememb

Brownin in Eisenhardt (Oakland & Tanner, 2007) sta v svoji knjigi *Competing on the Edge* zapisala, da razvijajoča tehnologija, spreminjajoče se spremembe lastnikov delnic ter pritiski konkurence silijo organizacije po vsem svetu v izboljševanje. Bistvo prej napisanega je v tem, da vse velike organizacijske spremembe potrebujejo velike investicije v energijo, čas in resurse. Velike spremembe potrebujejo veliko časa. Čas pa je v današnjem hitro razvijajočem se svetu drag.

Eden najpomembnejših dejavnikov pri uresničevanju spremembe so stroški. Veliko sprememb namreč ostane le pri zamislih, saj so stroški njihove uresničitve previsoki, da bi se spremembo izplačalo udejanjiti. Cilj uvajanja spremembe je, da so koristi spremembe večje od stroškov. O tem nam govori tudi spodnja enačba, ki predstavlja razmerje med vsemi koristmi ter celotnimi stroški za izvedbo spremembe (Beer, 1980, str. 46).

$$Ch = (D \times M \times P) > C \quad (1)$$

Ch – sprememba

D – nezadovoljstvo ob nespremenjeni situaciji (če do spremembe ne pride)

M – nov model za upravljanje organizacije

P – načrtovani proces izvedbe spremembe

C – stroški spremembe

Dokler so dejavniki na levi strani enačbe (1) nižji od stroškov, potrebnih za spremembo, do spremembe ne bo prišlo. Ko bo v neki točki nezadovoljstvo z obstoječim stanjem ter novim modelom in planiranim procesom implementacije te spremembe postalo večje od stroškov, bo do spremembe tudi prišlo.

Pri določanju koristi in stroškov moramo biti pozorni, da ne ugotavljamo teh dejavnikov le z ekonomskega vidika. Upoštevati moramo tudi psihološke in družbene posledice, ki lahko nastanejo pri uvajanju sprememb. Psihološka posledica je lahko na primer povečan stres zaradi novih delovnih zadolžitev, selitev na novo delovno mesto, novi zaposleni, nov status ... (Newstrom & Davis, 1993, str. 274). Povečan pritisk na zaposlenega se lahko odraža v njegovem psihičnem in fizičnem zdravstvenem stanju. Na tem mestu je treba opozoriti na to, da je pri nekaterih ta pritisk večji, spet drugi to sprejemajo kot dodaten izziv. Vendar je cena, ki jo podjetje lahko plača zaradi povečanega stresa, lahko še večja. In sicer se lahko stroški za podjetje še povečajo, saj zaposleni v stresu velikokrat sprejemajo napačne in neracionalne odločitve, ki lahko ogrozijo nadaljnje delovanje organizacije ter jo pripeljejo v finančne težave (Newstrom & Davis, 1993, str. 274).

Po ocenah Britanske fundacije za srčna obolenja (angl. *British Heart Foundation Coronary Prevention Group*), ki so lahko posledica dolgotrajnega stresa na delovnem mestu, je izračunalo, da vsako leto zaradi srčnih bolezni umre okoli 180.000 ljudi – skoraj 500 na dan. To vsako leto znese 70 milijonov izgubljenih delovnih dni v industriji in storitvenem sektorju. Organizacija MIND (angl. *Mental Health Charity*) ocenjuje, da je 30 do 40 odstotkov vseh izostankov z delovnega mesta posledica stresa. Po njihovih ocenah to znaša dodatnih 40 milijonov izgubljenih delovnih dni v nacionalnem gospodarstvu (Cartwright & Cooper, 1997, str. 10).

Vsi avtorji so si enotni, da so stroški zelo pomemben dejavnik. Še pomembneje je, da jih razumemo širše od ekonomskega vidika. Kljub ekonomski upravičenosti uvedbe spremembe so lahko socialni in psihološki stroški (stres posameznika, ki vpliva na njegovo zdravje) previsoki. Velik problem pri tem predstavlja merjenje teh.

3 PREMAGOVANJE ODPORA PRI UVAJANJU NAČRTOVANIH SPREMEMB

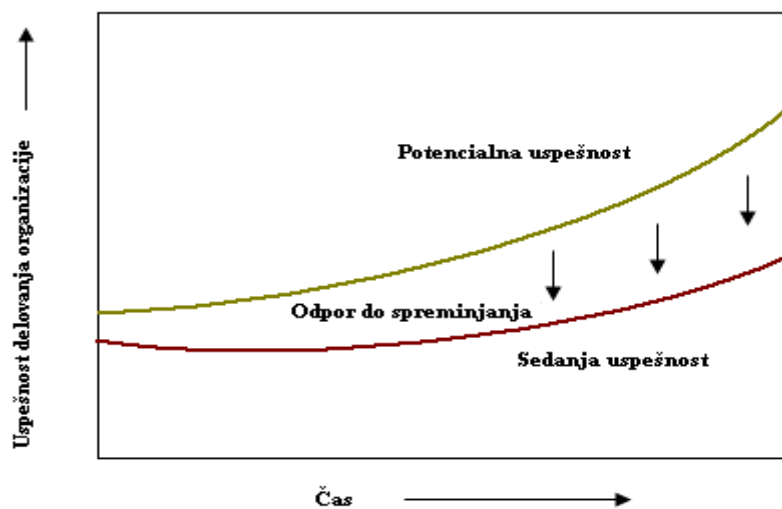
Spremembe v podjetju so po večini za zaposlene v njem naporene in stresne, saj smo ljudje po naravi takšni, da se neradi spreminjamo. Ko prepoznamo učinkovit način dela, se ga držimo. Problem nastane, ko ta način postane zastarel oziroma manj učinkovit od ostalih. Tukaj nastopi odpor, da bi sprejeli nov način dela (Daft & Noe, 2001, str. 629). Odpor do sprememb se tako nanaša na zaposlene in njihovo obnašanje, s katerim poizkušajo preložiti ali celo preprečiti implementacijo spremembe v organizaciji (Newstrom & Davis, 1993, str. 275).

Tudi če si vodje še tako prizadevajo, da bi vsi zaposleni razumeli nujnost uvajanja spremembe, njene pozitivne učinke, s katerimi bi dosegli bolj gladko uvajanje spremembe, bo do določenega odpora pri spremembah vedno prišlo.

3.1 Odpor v organizaciji

Brez dobro zasnovanih in učinkovito udejanjenih sprememb ni napredka in ni prihodnosti za organizacijo in managerje v njej. Brez spreminjanja ni novih temeljnih zmožnosti za prihodnost, v sedanosti pa ni učinkovitega uveljavljanja organizacije v menjalnih razmerjih ob konkurentih. Spreminjanje je nepogrešljiva sestavina učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije in ravnateljev, vendar bomo vedno znova naleteli na odpore (Tavčar, 2002a, str. 753). Zmanjšano uspešnost organizacije ob prisotnosti odpora si lahko ogledate na spodnji sliki 8.

Slika 8: Uspešnost organizacije in odpor do sprememb



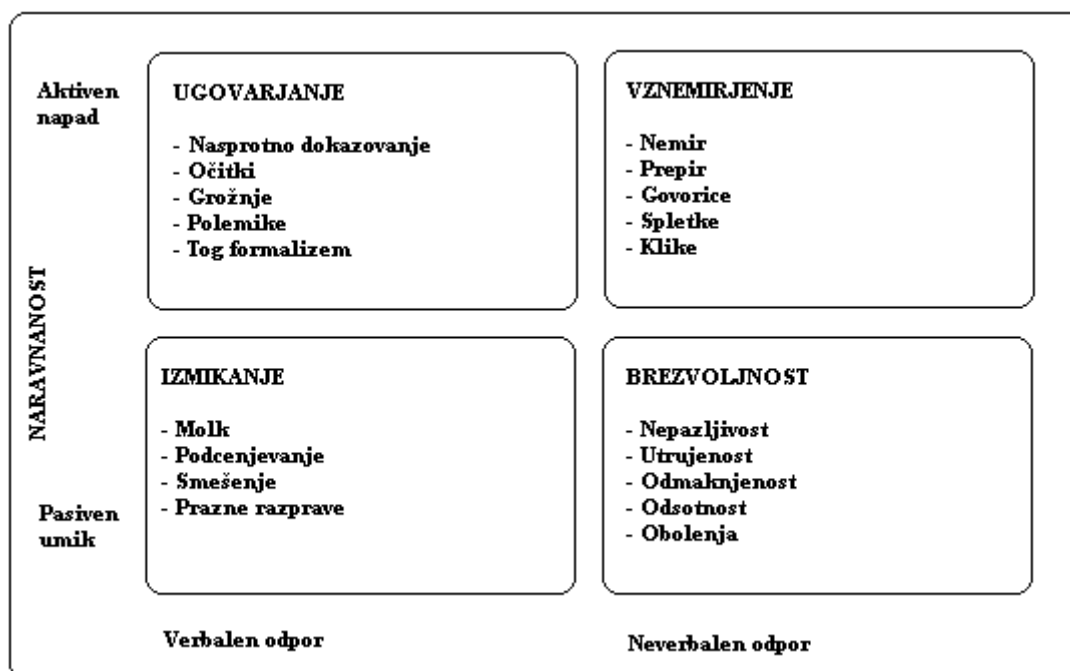
Vir: M. Tavčar, *Management spreminjanja*, 2002a, str. 753.

Včasih so odpor do sprememb razumeli kot vzrok za konflikt oziroma problem. Problem so razumeli kot nekaj slabega. Pozneje so odpor razumeli kot razhajanje v mnenjih. Danes pa mnogi avtorji menijo, da je lahko odpor tudi nekaj dobrega, če govorimo o priložnostih, ki jih je vredno izkoristiti, a se je potrebno odločiti, kaj storiti. Managerji odporov ne obsojajo, temveč jih skušajo analizirati in ocenjevati. Zanima jih predvsem, kako močni so in kako nujno jih je odpraviti. Reševanje odporov na ravni pojavnih oblik le redko zaleže. Prav tako tudi stopnjevanje pritiska na tiste, ki se upirajo, ne prinaša rešitve, prej povečanje odpora. Vodje morajo zato vzroke za odpor poiskati pri zaposlenih. Ti so povezani z interesi in vrednotami zaposlenih (Tavčar, 2002a, str. 754).

3.2 Oblike in vrste odporov

Odpor do spremembe je kompleksna kombinacija odnosov med posamezniki, skupinami in organizacijo. Oblike in naravnost odpora si lahko ogledate na sliki 9.

Slika 9: Oblike in načini odporov v organizaciji



Vir: M. Tavčar, *Management spreminjanja*, 2002a, str. 754.

Odpor do sprememb se lahko pojavlja na različnih ravneh, pri posameznikih, pri skupinah znotraj organizacije ali na ravni celotne organizacije. Večja kot je skupina, ki nasprotuje spremembam, večja je verjetnost, da do spremembe ne bo prišlo, kar lahko ogrozi delovanje organizacije.

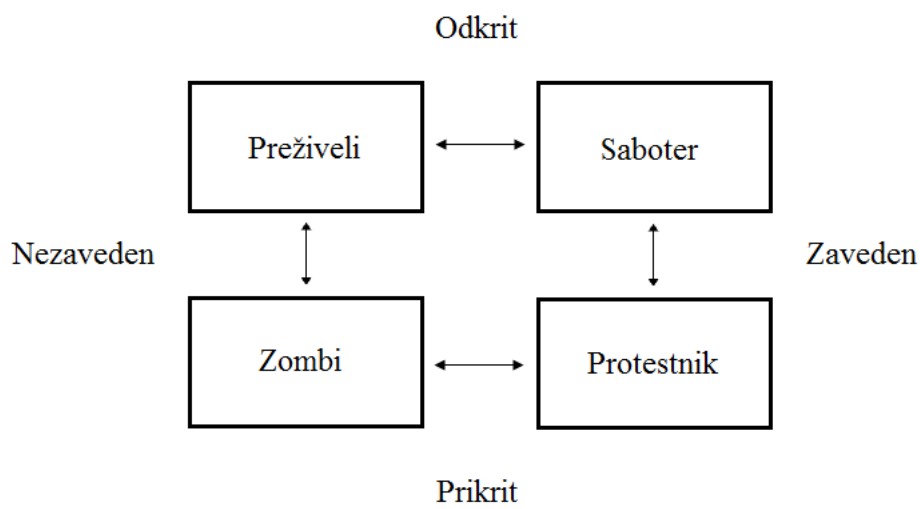
Na ravni posameznika je O'Connor izdelal matriko (slika 10), ki prikazuje skrajne oblike odpora pri posameznikih (Sharma, 1999, str. 97). Te so:

- **Prikrit in zaveden (saboter):** Tak odpor hkrati spremembe preprečuje in spodbuja. Znotraj organizacijske enote spremembe na glas pozdravljajo, vendar ne naredijo ničesar, kar bi pripomoglo k njeni izvedbi.
- **Prikrit in nezaveden (preživeli):** Takšni zaposleni se ne zavedajo, da s svojim obnašanjem negativno vplivajo na uvajanje spremembe. Zaposleni so mnenja, da svoje delo opravljajo korektno. A ker temu ni tako, se počutijo odrinjenega, zapostavljenega. Vsemu temu pa sledi presenečenje in razočaranje zaposlenega.
- **Očiten in nezaveden (zombi):** Gre za zaposlene, ki so svojega načina dela tako zelo navajeni, da se ne morejo spremeniti, četudi si tega zelo želijo. Brez nenehnega opozarjanja nadrejenega se bo slej ko prej vrnil k prejšnjemu načinu dela.
- **Očiten in zaveden (protestnik):** S svojim protestiranjem proti spremembam so mnenja, da delujejo v dobro organizacije. Njihov odpor je odkrit in direkten. S svojim

mnenjem nenehno opozarjajo na vse napake pri uvajanju spremembe. Takšen odpor je zaradi tega lahko odkriti oziroma zaznati.

Z uporabo matrike lahko managerji dobro analizirajo oblike odporov pri zaposlenih. Z soočanjem zombijev in preživelih z njihovo nezavedno naravo odpora in izobraževanjem o tem, lahko slednjega premagamo. Z odprtim pogovorom pa lahko premostimo zaveden odpor zaposlenih.

Slika 10: Štiri skrajne oblike odpora



Vir: R.R. Sharma, *Change managements concepts and applications*, 1999, str. 97.

Odpor na ravni skupin znotraj organizacije izhaja iz tega, da imajo zaposleni v organizaciji enako oziroma vsaj podobno miselnost. Če želi manager to mentaliteto spreminjati, bo moral to storiti pri celotni skupini. Na drugi strani pa bo skupina zaradi svoje velikosti lažje in bolj enotno obdržala prvotno miselnost. Znotraj organizacije obstajajo posamezni organizacijski oddelki, ki jih lahko imenujemo tudi skupine. Te skupine so zaradi delovanja organizacije v nenehnem sodelovanju. Zaradi tega bodo spremembe v eni skupini vplivale tudi na delovanje vseh ostalih sprememb. Če bo ta sprememba na njihovo delovanje vplivala negativno, lahko naletimo na odpor skupine oziroma oddelka. Ker je v skupini večje število posameznikov, lahko sklepamo, da jih bo zaradi usklajenega delovanja težje spreminjati, kot pa na primer določenega posameznika v organizaciji. Zaradi sprememb v poslovnih procesih lahko dotlej zbrano znanje skupine izgubi veljavnost. Zaradi tega lahko pride do odpora celotne skupine. Lahko pa se spremeni tudi razmerje moči med posameznimi skupinami, kar lahko zopet privede do odpora skupine. Prerazporejanje sredstev (prostori, strokovnjaki, oprema ...) znotraj organizacije tudi lahko vpliva na odpor skupine.

Ko govorimo o odporu na ravni celotne organizacije, govorimo o tako imenovanem fenomenu »kulturni upor«. V primeru takšnega odpora se organizacije niso sposobne

prilagoditi spremembam in oblikam vedenja. Pojav predpostavlja, da organizacija ohranja »zaupanje« le, če načrtovane spremembe prevladajo nad »tradicionalnimi vrednotami«, odnosi. Glede na povedano, bo do sprememb v organizaciji prišlo le, če bo nespremenjeno stanje za zaposlene »slabša izbira« od predlagane načrtovane spremembe (Beer, 1980, str. 47).

Pomembno pa je opozoriti tudi na odpor managerjev. Tavčar (2002a, str. 755) ter van Dijk in van Dick (2009, str. 147) med vzroke za odpor managerjev štejejo naslednje dejavnike:

- Zaverovanost v izkušnje, v preteklost: kaže se v lagodnosti, zaverovanosti, napuhu. Opuščanje izkušenj iz preteklosti je prvi pogoj za začetek načrtovanja novih sprememb.
- Uradniška miselnost: Pomembne so pristojnosti, nič naj se ne zgodi proti pravilom. Managerji so v tem primeru preveč previdni in nenaklonjeni tveganju.
- Oportunizem in podložništvo (angl. »*Company man*«): Upognjen hrbet onemogoča pogled v daljave.

Carter (2008, str. 23) deli zaposlene, pri katerih je odpor nastal, v tri skupine:

- »uporniki« (angl. *Resistors*): tisti, ki se upirajo spremembi;
- »nergači« (angl. *fence sitters*): tisti, ki so do spremembe neodločeni oziroma se jim zdi, da sprememba v nobenem primeru ne bo prinesla koristi, zato v njej vidijo same slabe stvari;
- »zavlačevalci« (angl. *foot draggers*): tisti, ki sprememb ne bodo mogli dovolj hitro in dobro udeležiti, zaradi svojih sposobnosti ali zaradi nestrinjanja z uvajanjem spremembe (namerno zavlačevanje, zaradi odpora).

3.3 Razlogi za odpor pri posameznikih in managerjih

Vsakršen odpor do sprememb v svojem bistvu skriva razloge, ki so privedli do odpora. Mnogokrat se zaposleni uprejo, ker se sprememb bojijo, ker jih je strah, da sprememb ne bodo sposobni dobro izvesti. Skratka, razlogov je veliko in vsak prinaša določeno stopnjo odpora. Tavčar (2002a, str. 754) je razloge za odpor pri posameznikih razdelil na naslednji način:

- Ogrožene koristi: Sprememba lahko sodelavcem odvzame ali razvrednoti dosedanje prednosti in ugodnosti, ki so jih do takrat pridobili.
- Sprememba navad: Kompleksnost okolja narekuje nenehno odločanje, ki je naporno in tvegano, zato se ljudje oklepamo navad in lagodnih rutinskih odločitev za preskušene in ugodne možnosti in ne za inovativne pristope, v katere jih lahko sili ravnateljstvo.
- Ogrožena varnost: Vsaka sprememba prinaša tveganje. In nekateri ljudje so tveganju še posebej nenaklonjeni.

- Strah pred neznanim: Sodelavci ne znajo presoditi, ali jim sprememba prinaša tveganje ali jih bo sprememba ogrožala ali ne, zato postanejo nezaupljivi in se raje upirajo spreminjanju.
- Izbirno dojetje: Sodelavci dojemajo le tiste informacije o spremembah, ki se ujemajo z njihovimi navadami in predstavami o koristih. Te navade imajo korenine v preteklosti in inovacijam praviloma niso naklonjeni.

Vila (2000, str. 177) zgoraj opisanim vrstam možnih odporov doda še nekaj primerov:

- Zaposleni ne želijo spreminjati svojih delovnih navad;
- Prepričanje, da zdajšnji proizvodi in storitve zadovoljujejo potrebe kupcev. Nekateri ljudje se namreč ne zavedajo, da je sprememba potrebna, še posebno, če v okolju ni nobenih pritiskov, ki bi organizacijo silili v spremembe;
- Nejasna definicija vizije ali/in slabo komuniciranje je lahko eden od osnovnih razlogov za odpor;
- Zavračanje spremembe iz popolnoma racionalnih razlogov. Zaposleni imajo morda pravilnejše informacije in zaradi tega drugače vidijo rezultat sprememb, zato se spremembi uprejo, še posebno, če so morebitne posledice lahko negativne za celotno organizacijo;
- Nekatero predhodno spremembo so bile neuspešne, zaradi česar zaposleni dvomijo o uspehu novih;
- Nezaupanje v vrhnje ravnateljstvo ali v svojega vodjo;
- Enostavno nepripravljenost do spremembe, zaradi lenobe.

Nekateri zaposleni se spremembam upirajo, ker so prepričani, da se bo njihov status ali vpliv v organizaciji po spremembi poslabšal. Daft in drugi (2010, str. 590) menijo, da je ravno ta strah pred »osebno izgubo« najpogostejši odpor. Dodajajo še, da vse spremembe organizacijske kulture vsebujejo določene osebne izgube. Na eni strani mora nekdo izgubiti določen vliv, če želimo, da ga nekdo drug pridobi.

Nekateri se spremembam upirajo, ker ne razumejo namena spremembe ali čutijo *nezaupanje* do vodje (Daft et al., 2010, str. 585; Curtis, 2002, str. 15). Če je na primer odnos med zaposlenimi in vodjo problematičen in vodja predlaga spremembo, bo odziv med zaposlenimi nezaupanje in posledično odpor do spremembe. Zaposleni se lahko spremembi uprejo tudi, če je ta predstavljena avtoritativno, na način, ki jim daje vedeti, da nimajo druge izbire, kar ljudi moti, saj jim jemlje pravico svobodne izbire (Newstrom & Davis, 1997).

Tretji se upirajo spremembam, ker ne vedo, kaj se bo po spremembi spremenilo. *Negotovost* je razlog, ki po mnenju Curtis in White (2002, str. 17) prav tako povzroča odpor. Zaposleni se lahko bojijo, da se bodo po spremembi spremenile zahteve v zvezi z njihovim delom in posledično z njihovimi zmožnostmi. In ker nekateri niso prepričani, ali

bodo nove zahteve lahko izpolnjevali, se raje uprejo. Lahko so negotovi tudi glede svojega delovnega mesta, se bojijo za svojo službo (Daft et al., 2010, str. 586).

Nekateri se upirajo predlaganim spremembam preprosto zato, ker so drugače ocenili rezultate sprememb, kot je to naredil vodja, ali pa spremembo razumejo drugače kot vodja. Drugačno razumevanje spremembe je tudi pomemben razlog (Curtis & White, 2002, str. 17).

Dent in Goldberg (1999) trdita, da se zaposleni ne upirajo spremembi, temveč posledicam, ki jih te spremembe prinašajo. To so lahko izguba statusa, znižanje plače, zmanjšanje udobja na delovnem mestu. Se pravi, da gre za upiranje posledicam.

Dejavnikov, zakaj se zaposleni upirajo spremembam, je torej več in so prisotni v določenih organizacijah. Avtorja van Dijk in van Dick (2009) sta v svojem članku predpostavila dve hipotezi. Prva pravi, da se zaposleni upirajo spremembam zaradi vpliva, ki ga ima sprememba na identiteto, identiteto z vidika delovnega mesta v organizaciji. Druga hipoteza pa pravi, da se vodje upirajo spremembam, saj te lahko zmanjšujejo njihovo moč v organizaciji. Ker nočejo izgubiti statusa, ki ga imajo pred spremembo, se ne želijo podrediti spremembi. V empirični analizi sta avtorja preučevala dve združitvi odvetniških pisarn. Prvo sta imenovala Melbourn, drugo Sydney. V svojih empiričnih ugotovitvah sta statistično značilno ugotovila, da je odpor povezan bolj z vplivom morebitne spremembe v razmerjih med zaposlenimi kot pa z vplivom, ki ga ima sama sprememba na zaposlenega. Zaposlenim je bilo pomembneje, da so ohranili svoj avtoritativni položaj v organizaciji kot pa obseg in način dela v organizaciji. Statistično sta potrdila tudi domnevo, da je bil odpor zaposlenih večji pri tistih, ki se niso strinjali z novo organizacijsko strukturo po združitvi.

Tudi v družbi Royal Dutch shell so se srečali z močnim odporom zaposlenih do sprememb. Še posebej v malezijski podružnici. Shell kot ena izmed največjih organizacij na svetu ima svoje obrate po celem svetu. Eden izmed njih je tudi v Maleziji. Ko je tja na mesto vrhnjega ravnatelja leta 1992 prišel Chris Knight, je videl, da je tamkajšnja organizacija v težavah. V organizaciji je bilo preveč zaposlenih, prodaja naftnih derivatov je bila v upadanju, storitve na bencinskih servisih pa so bile slabe. Večina zaposlenih je namreč menila, da kot največji energetska družba v državi ni treba uvajati nobenih sprememb. In ta način razmišljanja jim je omogočil, da so poizkušali zatreti vsakršno spreminjanje utečenih, rutinskih postopkov v organizaciji. Njihova norma je bila prizadevanje, da se stvari ne spremenijo (angl. *Saving Face*), in sicer so to počeli po načelu »zgladi in se izogni« (angl. *Smooth and Avoid*) (Pascal et al., 1997, str. 127).

Iz prebrane literature lahko sklepam, da so glavni vzroki za odpor pri zaposlenih strah, ponos in ideje. Vsi ostali vzroki in dejavniki se nanašajo ravno na te tri, po mojem mnenju, najpomembnejše dejavnike. Na eni strani je strah pred neuspehom, pred izgubo službe, pred soočenjem s samim seboj, na drugi pa ponos, izguba statusa v podjetju, izguba moči

in ugleda v organizaciji. Upoštevalo naj bi se vodjo, ker je bilo tako naročeno, sicer sledijo sankcije. Za zaposlene izgleda, kot da sprememba za organizacijo ni dobra. Ker hočemo pomagati organizaciji in jo obvarovati pred slabo spremembo, jo z uporabo skušamo preprečiti.

3.4 Model prilagajanja posameznika

Vsak zaposleni spremembo v organizaciji doživlja drugače. Nekateri bodo spremembe pozdravljali in jih sprejemali, spet drugi bodo negotovi in zaskrbljeni. Nekaterim spremembe v življenju pomenijo izziv, medtem ko so lahko za nekatere to zelo stresne situacije. Vsak se zato temu prilagaja drugače. Zaposlenim z odporom do spremembe se prilagaja po določenem modelu. Na podlagi Kubler–Rossovega modela osebnega žalovanja je profesor Mirvis predstavil model prilagajanja posameznika v primeru velikih sprememb. Model prilagajanja posameznika je predstavil na primeru združitve dveh družb (Cartwright & Cooper, 1996, str. 39). Posameznik gre v prilagajanju na novonastalo situacijo skozi štiri faze.

Najprej nastopi faza zanikanja. Zaposleni so prepričani, da do združitve oziroma prodaje sploh ne bo prišlo, kljub govoricam oziroma oznanitvi tega dogodka v organizaciji. Tudi po tem, ko je do združitve dejansko že prišlo, lahko nekateri posamezniki še vedno zanikajo, da do sprememb ne bo oziroma ni prišlo.

Nato počasi tudi najvztrajnejši začnejo dojemati, da je do združitve prišlo in da se spremembe dogajajo, zaradi česar lahko nastopijo jeza, frustracija, depresija in odpor do teh sprememb. Odpor je lahko usmerjen v vrhnje vodstvo ali pa v spremembo samo. To fazo imenujemo obramba, saj se zaposleni z odporom poizkušajo izogniti oziroma preprečiti, da bi se spremembe zgodile.

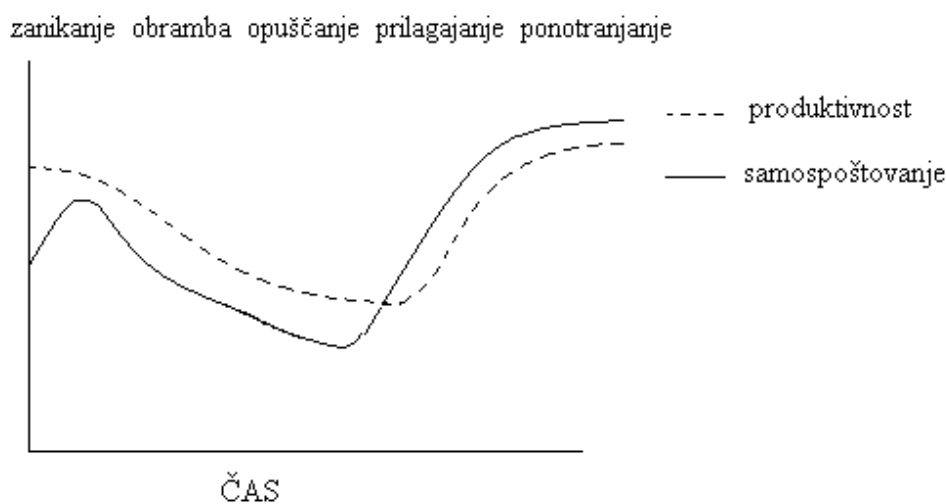
Ko enkrat ta začetni odpor začenja popuščati, na površje lahko pridejo optimističnejša čustva. Zaposleni začnejo spraševati po spremembi. Njihovi strahovi in negotovost začenjajo izginjati. V tej fazi zaposleni začnejo opuščati stari način dela.

Sledi faza prilagajanja oziroma sprejemanja. Tukaj se zaposleni zavedo, da je preteklost mimo in sprejmejo novo situacijo. Na površje končno pride pogum, da zaposleni sprejmejo svojo novo identiteto v novonastali organizaciji. Prične se prilagajanje z obeh strani, tako organizacije kot posameznikov. Posamezniki pričnejo preizkušati nove postopke, vedenja in standarde. Pri tem se ugotavljajo in odpravljajo morebitni tehnični in operacijski problemi v organizaciji. Prisotno je veliko dela na obeh straneh. Pri uporabi novih postopkov seveda lahko nastopita frustracija in jeza, vendar pa to ni več odpor proti spremembi, ampak prizadevanje posameznika, da osvoji svoje zadolžitve v organizaciji.

V zadnji fazi je zelo pomembno, da ravnatelji podpirajo zaposlene in jim pomagajo pri sprejemanju novih postopkov in organizacijskih procesov. To je faza ustalitve. Ko zaposleni sprejmejo in osvojijo vse nove delovne procese v organizaciji in jih skupaj z vodilnimi popravijo oziroma priredijo, se postopki počasi vrnejo nazaj v ustaljene tire. Novo vedenje postane del »normalnega« vedenja. Vse to pa vodi do ponovne vzpostavitve samospoštovanja in vrnitve produktivnosti na prejšnjo ali še celo višjo raven.

Carnall (1999, str. 211) opisanemu modelu doda še grafični prikaz prilagajanja posameznika. Slika 11 prikazuje potek in intenzivnost produktivnosti ter samopodobe med prilagajanjem posameznika na novo spremembo.

Slika 11: Proces prilagajanja spremembam posameznika



Vir: A. C. Carnall, *Managing Change in Organization*, 1999, str. 211.

Hunsaker ter Coombs model posameznikovega prilagajanja v primeru velikih združenj razširita na devet faz. Prej opisanim štirim fazam dodata še fazo (Cartwright & Cooper, 1996, str. 41):

- strahu (negotovost zaposlenih; »Kaj se bo zgodilo?«)
- olajšanja (sprememba je boljša, kot sem pričakoval)
- zanimanja (povečan občutek varnosti)
- vsečnosti (prepoznavanje novih priložnosti)
- uživanja (sprememba resnično deluje).

3.5 Taktike za premagovanje odpora

Sodobno gospodarstvo je razvilo mnoga znanja in teorije o ravnanju z ljudmi. Managerji si pri premagovanju odpora do sprememb pomagajo z več različnimi taktikami. Za katero

taktiko oziroma kombinacijo taktik se bo posamezen manager odločil, je odvisno od več različnih dejavnikov (Kotter & Schlesinger, 2008, str. 137). Ti so:

- moč in vrsta odpora, ki ga ravnatelj pričakuje glede na načrtovano spremembo
- odnos med pobudniki in uporniki spremembam (mesto v hierarhiji; pogajalska moč, zaupanje ...)
- podatki, ki jih potrebujemo za uvedbo določene spremembe, in čas oziroma energija, ki jo moramo vložiti v izvajanje spremembe
- makroekonomska klima.

Na podlagi vpliva zgoraj navedenih dejavnikov managerji izbirajo med različnimi taktikami (Dimovski et al, 2003). Komunikacija in izobraževanje sta primerna, ko uporabniki in ostali, ki bi se lahko upirali spremembi, potrebujejo informacije o njej. Izobraževanje je še zlasti pomembno, ko sprememba vključuje novo tehnično znanje ali ko uporabniki z idejo niso seznanjeni. V okviru te taktike managerji poizkušajo zaposlenim čim boljše predstaviti vse, kar morajo v zvezi s spremembo vedeti, tudi posledice sprememb (nova delovna mesta, dodatna izobraževanja itd.). Komunikacija pri vsem skupaj pomaga graditi zaupanje med zaposlenimi in vodstvom. Slaba komunikacija v nasprotnem primeru lahko privede do nezaupanja in s tem do odpora pri uvajanju sprememb. Pri tej taktiki je ključnega pomena tudi to, da vodilni možje v družbi pravilno nagovorijo svoje zaposlene in jim na čustven način dajo vedeti, da je sprememba potrebna.

Participacija zaposlene in »potencialne upornike« vključuje v oblikovanje spremembe. Ta pristop zahteva več časa, vendar se na koncu obrestuje, saj uporabniki spremembe razumejo in postanejo del procesa uvajanja sprememb (Dimovski et al., 2003, str. 163). Participacija pomaga managerjem določiti potencialne probleme in razumeti razlike v percepciji sprememb med zaposlenimi. Participacijo zaposlenih lahko spodbudimo tako, da organiziramo verigo seminarjev ali pa se osredotočimo na diskusijske sestanke, na katerih upoštevamo Lewinov proces uvajanja sprememb. Nekateri avtorji ta način opisujejo kot: pritegniti ljudi k spremembi (Vila, 2000, str. 180). Potrebno je dobiti čim večjo bazo tistih, ki spremembe podpirajo, če v procesu še niso angažirani. Pri tej je treba ljudi spoznati in odkrito ugotoviti, kaj mislijo o spremembi.

Pogajanje je formalni način doseganja soglasja med zaposlenimi in sodelovanja pri procesu implementacije sprememb v organizaciji. Da bi managerji dosegli želeni cilj, uporabijo formalna pogajanja. Za slednja je značilno, da ima skupina večjo moč pri uresničevanju ciljev. Če ima podjetje močne sindikate, se mora vrhnji management najprej o spremembi pogajati s sindikati. To je aktualno v zadnjem času tudi v Sloveniji, saj se sindikati borijo proti spremembam, ki bi negativno vplivale na življenjski standard zaposlenih.

Prisila pomeni uporabo formalne moči managerjev, da zaposlene prisilijo v spremembo. Tistim, ki se upirajo, je ukazano, da morajo spremembe sprejeti ali pa bodo ostali brez

službe. V večini primerov se ta pristop ne sme uporabljati, saj daje zaposlenim občutek žrtve, jih razjezi in zaradi tega lahko celo poizkušajo sabotirati spremembe. Ta taktika je nujna v situaciji, ko je sprememba nujna in mora biti izvedena hitro.

Podpora vrhnjega managementa je najpomembnejša taktika, ki jo lahko vodje uporabijo pri premagovanju odpora. Zaposleni rabijo podporo vrhnjega managementa, saj s tem čutijo večjo varnost in pripadnost organizaciji, zaradi česar bodo bolj pripravljeni sodelovati in se vključevati v proces spremembe. Podpora vrhnjega managementa je še zlasti pomembna, ko sprememba vključuje več oddelkov ali ko je potrebno prerazporediti resurse med oddelki.

Poleg omenjenih taktik Curtis in White (2002) poudarjata, da je za čim manjši odpor treba spremembo uvajati počasi. Tako imajo zaposleni čas razmisliti o spremembi, se po možnosti dodatno izobrazijo in jo na koncu sprejmejo. Poleg počasnega uvajanja sta poudarili tudi nujnost zaupanja med zaposlenimi in vodjo, ki spremembe uvaja.

Za dobro premagovanje odpora je najprimerneje uporabiti kombinacijo več različnih taktik. Poleg tega morajo managerji dobro opredeliti, za kakšno spremembo gre in v kakšni organizaciji se bo uvajala, in temu primerno prirediti uporabo taktik. Da se bo manager odločil za najboljšo kombinacijo taktik, mora predvideti tudi stroške posamezne taktike in čas, ki ga bo porabil za uporabo posameznih taktik. Vedeti mora, ali sploh ima čas za takšen odziv oziroma, kako nujna je uvedba spremembe v organizaciji.

Sam menim, da je tudi motivacija pomemben dejavnik pri premagovanju odpora. Manager mora svoje zaposlene dobro motivirati in jim razložiti, kakšne pozitivne učinke bo sprememba prinesla v organizacijo. Podobno kot trener svoje moštvo motivira pred začetkom tekme, da na igrišču pokaže svoj maksimum. Ne strinjam pa se z zunanjim motiviranjem zaposlenih, to je z materialnimi dobrinami.

3.6 Trdo in mehko premagovanje odpora

V teoriji poznamo dva načina obvladovanja odporov (Tavčar, 2002a, str. 756). Prvi pristop je trd in ga imenujemo prelomi. Pristop je namenjen močnejšim oblikam odporov, in sicer s stopnjevanjem pritiska. Drugi pristop je mehkejši in ga imenujemo »prehodi«. Z njim premagujemo šibkejši odpor, ko je prisotna pripravljenost za spremembe.

Kot sem že omenil, gre pri trdem premagovanju za stopnjevanje pritiska in to toliko časa, dokler se uporniki ne »zlomijo« in uklonijo spremembam. S prelomom se skupina z odporom premakne v območje zveznih sprememb, kjer je volje za spreminjanje veliko in odpora malo. Treba je opozoriti, da ima tovrstni pristop slabe strani, kot so: zaposleni pritisk sprejemajo kot stres, nanj se odzovejo z uklonitvijo, ki največkrat prinaša nemotiviranost, maščevalnost in sovraštvo. Prelomi zlomijo marsikateri odpor

posameznikov, a so vse preveč razsipni z materialnimi in nematerialnimi dobrinami (Tavčar, 2002a, str. 756).

Tavčar (2002a, str. 756) prelome enači z Lewinovim modelom uvajanja načrtovanih sprememb. Imenuje jih odmrzovanje, preoblikovanje in ponovna zamrznitev. Ta proces ponazori s kovačevim obdelovanjem kovin oziroma oblikovanjem železa. Kovač železo najprej omehča, zato da ga lahko kasneje lažje preoblikuje. To stori s segrevanjem. Na drugi strani manager to stori s prepričevanjem, da je sprememba nujna. Nato sledi preoblikovanje železa oziroma uvajanje spremembe v organizaciji. V organizaciji se to pozna kot sprejemanje novih vlog, ki jim jih sprememba prinaša. Ko kovač oblikuje železo, to še ni tako močno, saj ga je potrebno utrditi oziroma izvesti postopek kaljenja. Podobno je pri ljudeh. Zaposleni morajo v organizaciji osvojiti uvedene spremembe do te mere, da bodo spremembe postale vsakdanja rutinska opravila. Šele takrat bodo zaposleni ponotranjili spremembo in jo izvajali kot ustaljen proces.

Model ima tudi obilo temnih plati. Managerji lahko med »žarjenjem« oziroma odmrzovanjem uporabljajo naslednje taktike (Tavčar, 2002a, str. 757):

- mešetarjenje: dajanje posebnih koristi zaposlenim (upornikom), da zmanjšamo njihov odpor do spremembe, to lahko vodi v vsesplošno izsiljevanje in privede organizacijo v neugoden položaj;
- manipuliranje: zavajanje zaposlenih z nepravimi podatki oziroma informacijami, to početje je lahko zelo nevarno, saj po navadi dolgo časa sodelujemo z zaposlenimi, in če ti slučajno kdaj izvedo resnico, manager izgubi vse zaupanje zaposlenih;
- kooptiranje: manager pritegne v sodelovanje vplivne upornike, s čimer jim laska in jih tako pridobi na svojo stran.
- vajeništvo: zagovorniku spremembe v sodelovanje dodelimo vajenca, ki se upira spremembi, tako nehote pod vplivom dela učitelja tudi on sprejme načrtovane spremembe;
- indoktriranje: management podaja samo pozitivne informacije, zato da vzbudi pozitivno zavest o načrtovani spremembi;
- poniževanje: z nenehnimi pritiski in poniževanji želijo streti odpor posameznikov, ta taktika je v rabi najdlje in je najbolj poznana v organizaciji, kakršna je na primer vojska.

Primer trdega spreminjanja danes je t.i. reinženiring. Takoj ko je reinženiring postal znan, ga je kot model spreminjanja uporabilo veliko podjetij. Čez nekaj let se je izkazalo, da tak način uvajanja sprememb ni dober, saj je bilo neuspešnih kar 70 odstotkov poizkusov reinženiranja. Kritiki so opozarjali, da gre pri reinženiringu le za ponovno oživljeni taylorizem v najskrajnejši obliki (Tavčar, 2002a, str. 758).

Danes večinoma velja prepričanje, da daje dobre rezultate le mehko spreminjanje, spreminjanje s prehodi. Postopno uvajanje spremembe s prehodi zniža odpor in omogoča organizaciji prijaznejšo uvedbo spremembe. Pri tem uvajanju moramo biti potrpežljivi in popustljivi, vzeti si moramo tudi več časa. Pri mehkem spreminjanju je potrebno opozoriti, da je sicer manj tvegan in porablja manj resursov kot trdi prehod, a ga največkrat lahko uporabljamo le za uvajanje manjših sprememb. Te za uspešno delovanje organizacije včasih niso dovolj. Primer mehkega spreminjanja je celovito obvladovanje kakovosti (Tavčar, 2002a, str. 758-759).

Za uspešno delovanje in premagovanje sprememb je zato potrebna kombinacija obeh, tako mehkega kot trdega spreminjanja. Rozman navaja kot primer takšne uporabe stalno uvajanje manjših evolucionjskih sprememb, ki izboljšujejo učinkovitost in občasno uvajanje večjih revolucionarnih sprememb. Tako lahko povzamemo, da evolucionjske spremembe uvajamo s pomočjo spreminjanja s prehodi in revolucionarne s pomočjo prelomov (Tavčar, 2002a, str. 759; Rozman, 2000, str. 132).

3.7 Premagovanje odpora kot učeča se organizacija

V sodobnem gospodarstvu je za podjetja ključnega pomena, da svojo organizacijo poizkušajo približati pojmu učeče organizacije. Znotraj take organizacije se nenehno dogajata dva tipa sprememb: operativne in transformacijske spremembe (Dimovski et al., 2003, str. 162).

Učeča se organizacija spodbuja vrednote (Daft & Noe, 2001, str. 595), ki podpirajo uvajanje sprememb. Celotna organizacija je pomembnejša od delov organizacije, pri čemer so ti deli minimizirani. Vsak zaposleni v učeči se organizaciji se zaveda, da s svojimi dejanji vpliva na vse dele in tudi na celotno organizacijo. Iz tega lahko povzemamo, da se posameznik niti skupine ne bodo upirali spremembam, če vedo, da bo to negativno vplivalo na organizacijo pod pogojem, da so s spremembo dobro seznanjeni in imajo zagotovilo, da bo pozitivno vplivala na organizacijo.

Enakost je primarna vrednota v učeči se organizaciji, kar pomeni, da zaposleni skrbijo eden za drugega. V organizaciji zato nimajo na primer ločenih jedilnih prostorov za vrhnji management, nimajo vnaprej določenih parkirnih mest itd. Tudi odnos vrhnjega managementa je do zaposlenih enak. Se pravi, da vodja ravna enako z računovodjo kot s hišnikom. To daje zaposlenim občutek varnosti in sproščenosti, zaradi česar se ne bojijo vprašati za pomoč pri delovnih opravilih ali za nasvet pri delu.

Spodbujanje sprejemanja tveganja in izboljšav je vrednota, ki zadeva predvsem nenehno razmišljanje zaposlenih o procesih, ki jih opravljajo. Razmišljajo o vprašanih, ali je to najboljše, kar se da narediti, ali je najbolj ekonomično itd. Sami zaposleni poizkušajo ustvarjati potrebo po spremembi in tako izboljševati svojo organizacijo.

V družbi Shell so v zadnjih dvajsetih letih šli skozi mnogo načrtovanih sprememb, da bi sledili konkurenčnosti na trgu in izboljševali učinkovitost znotraj organizacije. Da bi dosegli želeno konkurenčnost z uvajanjem uspešnih sprememb, so si pomagali z organizacijskim učenjem (angl. *Organizational Learning*). Družba Shell je lep primer uvedbe učeče se organizacije v tradicionalno organizirano družbo (Guilhon & Trepo, 2001, str. 1). Preko timov oziroma projektnih skupin so svoje zaposlene zaprosili za mnenje in predloge izboljšav. Nato so ustanovili posebno skupino, ki je pregledala strategijo organizacije, njeno strukturo in sistem. Na podlagi izsledkov so opisali, kako obstoječe stanje vpliva na učinkovitost in konkurenčnost organizacije. Kmalu zatem so sledili redni sestanki srednjega managementa, na katerih so razpravljali o izboljšavah in morebitnih priložnostih na trgu, in kar je še pomembneje, opozarjali na probleme organizacije. Stalne zahteve vrhnjega managementa po zavedanju zaposlenih, da morajo slediti dogajanju v organizaciji, so sprejeli in se sami zavedli, da se morajo izobraževati ter slediti čim večji učinkovitosti pri delu (Pascal et al., 1997, str. 132).

3.8 Vloga vodij pri uvajanju in premagovanju odpora do sprememb

Vsi avtorji, ki opisujejo in raziskujejo področje organizacijskega vedenja in organizacijskih sprememb, so si enotni, da ima eno ključnih vlog pri uvajanju novih sprememb ter premagovanju odpora vodja oziroma manager. To sta v raziskavi v okviru 28 organizacij iz različnih industrij statistično značilno potrdila tudi Okland in Tanner (2007, str. 1).

Zelo pomembna sprememba v organizaciji je proces psihološke spremembe. Vodje s svojim znanjem in izkušnjami zaposlenim v organizaciji predstavijo nujnost po uvajanju spremembe. Najprej morajo oznaniti zaposlenim, da mora do spremembe priti, saj je ta potrebna. Nato morajo razložiti, kaj se po spremembi pričakuje oziroma kakšni so novi cilji. Nato sledi uvajanje, ki se konča z novo uvedenim načinom dela oziroma obnašanja zaposlenih (Beer, 1980, str. 66).

Temeljne sestavine vodenja so (Možina, 2002a, str. 499):

- vodja: številni vodje mislijo, da je njihova glavna naloga zagotoviti uspešno izvajanje nalog, drugi mislijo, da je najpomembneje ustvarjati dobre odnose, tretji so prepričani, da je njihova naloga prevzemati celotno odgovornost za sprejete cilje;
- skupina: v skupinah lahko vladajo harmonija, napeto vzdušje ali pa odtujenost med zaposlenimi;
- posameznik: vsak, ki vstopa v organizacijo, ima neka pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu, možnostih napredovanja;
- okolje: vodja, posamezniki in skupine se medsebojno povezujejo z dejavniki iz okolja, okolje predstavljajo izbire med različnimi organizacijskimi strukturami, različnimi tehnologijami (ki jih okolje nudi), različnimi delovnimi procesi in različnimi kulturami.

Zelo pomembno vlogo imajo vodje pri vzpostavljanju zaupanja med seboj in člani skupine. Prav tako morajo članom dati dovolj svobode, da si tudi sami upajo sprejemati določene odločitve. Spodbujati pa jih morajo tudi k prevzemanju tveganja, ker strah pred napakami ne sme biti nikoli tako velik, da člani ne bi poizkusili delati malo drugače (Možina, 2002a, str. 499).

Največja napaka, ki jo vodje sprememb lahko naredijo, je, da domnevajo, da je odpor v organizaciji pri uvajanju spremembe brez pomena. Zaposleni, ki čutijo odpor, namreč lahko prispevajo pomembne poglede na to, kako bi lahko bila uvedena sprememba izboljšana (Michelman, 2007, str. 1).

Kot primer, da so vodje pri uspešnem uvajanju sprememb in premagovanju odpora zelo pomembni, lahko vzamemo že prej omenjeno družbo Shell. Ko je v malezijsko podružnico prišel novi vrhni manager z drugačno kulturo in vrednotami, se je šele ugotovilo, da je tamkajšnja organizacija v resnih težavah. Nato je z učenjem poskrbel, da je organizacija zopet pridobila konkurenčno prednost na trgu (Pascal et al., 1997, str. 127).

4 PRAKTIČNI POGLED NA PREMAGOVANJE ODPORA DO SPREMEMB V DRUŽBI PETROL

Pri uvajanju sprememb vodje velikokrat naletijo na odpor pri zaposlenih. V ta namen je bilo narejenih kar nekaj raziskav, in sicer se je ugotavljalo stopnje odpora oziroma možnosti nastanka odpora pri zaposlenih. Sam sem se odločil, da na podlagi vprašalnika preverim, kakšna je stopnja odpora med zaposlenimi v družbi Petrol. Za to družbo sem se odločil, ker je ena največjih organizacij v Sloveniji in je bila prisotna že v času skupne države Jugoslavije. Družba je uspešno prestala proces tranzicije iz družbene lastnine v zasebno. Ker obstaja že več kot 66 let in je šla skozi mnogo sprememb, menim, da je to podjetje zanimivo z vidika mojega raziskovanja. Eden izmed kazalcev dobrega prilagajanja spremembam v okolju družbe Petrol je, da je dolgo živeča organizacija.

4.1 Družba Petrol

Petrol je največja slovenska energetska družba, največji slovenski uvoznik, eno največjih slovenskih podjetij po prihodkih, hkrati pa tudi ena največjih slovenskih trgovskih družb. Njeni začetki segajo v leto 1945, vendar se je takratna družba imenovala Jugopetrol s sedežem v Beogradu. V letu 1947 je bil ustanovljen današnji Petrol s sedežem v Ljubljani. Petrol uspešno deluje in se prilagaja spremembam že več kot 70 let.

Osrednjo poslovno dejavnost predstavlja trgovanje z naftnimi derivati, plinom in ostalimi energenti (tudi električna energija). Gre za poslovno področje, na katerem Petrol dosega

vodilni tržni delež in s trgovanjem naftnih derivatov ustvarja 80 odstotkov vseh prihodkov od prodaje. V letu 2014 je imela skupina Petrol 3912 zaposlenih.

Skupina Petrol iz slovenskega naftnega trgovca prerašča v celovitega regionalnega ponudnika energetske in ekološke storitve. Z jasnimi strateškimi usmeritvami in razvojnimi prioritetami pomembno sooblikuje ne le slovenski energetski prostor, pač pa postaja pomemben igralec tudi na energetskem trgu jugovzhodne Evrope (Petrol d.d., 2014).

Družba Petrol je v letu 2014 ustvarila nekaj več kot 4 milijarde EUR čistih prihodkov od prodaje in je v tem segmentu največja v Sloveniji. Na evropski ravni pa zaseda 55. mesto. Čisti poslovni izid družbe je znašal 60,7 milijonov EUR (Petrol d.d., 2014, str. 15). Glede na najboljše družbe v letu 2014 Petrol zaseda četrto mesto v Sloveniji. Pred njim so Krka, DARS in poslovna skupina Mercator (Ugovšek, 2015).

Ker je vizija posamezne organizacije pomembna, je prav, da na tem mestu omenim tudi vizijo družbe Petrol. Ta je naslednja: postati nosilec kakovosti in razvoja celovite ponudbe energetike in »convenience« modela bencinskih servisov v jugovzhodni Evropi z nadpovprečno zadovoljnimi kupci (Petrol d.d., 2014, str. 16).

Poleg vizije je za dobro delovanje organizacije in majhno stopnjo odpora pomembno tudi to, katere vrednote ima določena organizacija. Vrednote družbe Petrol so: prijaznost, zanesljivost, rast, odzivnost, racionalnost, stabilnost, kakovost, odgovornost do okolja ter družbena odgovornost. Vse to so tudi vrednote učeče se organizacije, ki si prizadeva slediti novim trendom v gospodarstvu in se prilagajati spremembam v okolju (Petrol d.d., 2014, str. 16).

V družbi Petrol je bilo konec leta 2014 3912 zaposlenih, od tega je bilo 31 odstotkov zaposlenih v odvisnih družbah in na najemnih servisih v tujini. V primerjavi s koncem leta 2013 se je število zaposlenih znižalo za 33 oziroma za 1 odstotek. V letu 2014 je pri različnih oblikah izobraževanja in izpopolnjevanja sodelovalo 11 802 zaposlenih. Od tega je bilo 29 zaposlenih vključenih v formalno, šolsko izobraževanje. Izvedenih je bilo 88 307 pedagoških ur usposabljanja, kar v povprečju predstavlja 23 pedagoških ur izobraževanja na zaposlenega. Prav zaradi tovrstnega vlaganja družbe v zaposlene lahko trdimo, da sledi načelu učeče se organizacije. To so med drugim potrdili tudi vsi trije zaposleni, s katerimi sem opravil intervjuje o njihovem pogledu na odpor do sprememb v družbi Petrol (Petrol d.d., 2014, str. 57).

Družba Petrol je vključena v projekt SiOK (Slovenska raziskava organizacijske klime), v kateri sodelujejo že od njenega samega začetka, od leta 2001. SiOK meri organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v družbi. Udeležba v raziskavi je bila relativno visoka, saj se je raziskave udeležilo 76 odstotkov zaposlenih. Povprečna organizacijska klima je

leta 2014 znašala 3,7 prav tako tudi zadovoljstvo zaposlenih, kar je skoraj enako kot pretekla leta (Petrol d.d., 2014, str. 59).

Poleg projekta SiOK se je družba Petrol vključila tudi v projekt družini prijazno podjetje. Ta je namenjen boljšemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. V ta namen so pripravili 19 ukrepov, ki vključujejo spremembe v delovnem času, organizaciji dela, večinah vodenja, v politiki komuniciranja in informiranja, varovanju zdravja, razvoju kadrov ter ugodnosti za družine. Z vsemi temi ukrepi želijo v družbi doseči večjo učinkovitost in zavzetost pri delu, hkrati pa želijo povečati tudi zadovoljstvo zaposlenih pri svojem delu. Iz tega lahko povzamemo, da je družba Petrol organizacija, ki si prizadeva za napredek v svojem delovanju in pri tem ne pozablja na svoje zaposlene (Petrol d.d., 2014, str. 60).

4.2 Opredelitev namena in cilja raziskave

Namen opravljene raziskave je preveriti oziroma analizirati, kako se z odporom do sprememb soočajo zaposleni v sektorju logistike, kako na odpor do sprememb gledajo nekateri posamezni zaposleni, predvsem pa, kaj pri zaposlenih vzbuja največji odpor. Z raziskavo želim opozoriti na področja, na katerih lahko odpor negativno vpliva na delovanje organizacije.

Cilj raziskave je pokazati, da je odpor v določeni meri vedno prisoten, oceniti stopnjo odpora v sektorju logistike in predstaviti najpogostejše odzive zaposlenih v primeru obstoja odpora. Za oceno sem uporabil anketni vprašalnik, poleg tega pa opravil še intervju z vodjo oddelka ter dvema zaposlenima znotraj oddelka.

4.3 Oblikovanje vprašalnika

Prvi del ankete oziroma vprašalnika sem povzel po Tavčarju (2002a, str. 766), medtem ko sem drugi del vprašalnika sestavil sam na podlagi opravljenega teoretičnega dela diplomske naloge. V prvem delu sem želel ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki pri zaposlenih povzročajo največji odpor, oziroma sem želel ugotoviti, kakšna je raven odpora do sprememb znotraj organizacijske enote logistika. V drugem delu sem želel izpostaviti določena področja oziroma ukrepe, ki lahko pripomorejo k manjšemu odporu zaposlenih znotraj organizacije.

Odziv zaposlenih sem meril s pomočjo Likertove lestvice. Ta predstavlja izražanje stališč s pomočjo 5-stopenjske merske lestvice (glej prilogo 1). V prvem delu so zaposleni na podlagi zastavljenega vprašanja in podanega primera ocenili svoja občutja na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenila najnižjo raven odpora in 5 najvišjo raven odpora. V drugem delu (glej prilogo 1) sem predvidel izbiranje med več možnimi odgovori in strinjanja s trditvijo, in sicer s pomočjo lestvice, na kateri so odgovori od »popolnoma se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«, prav tako s 5 različnimi stopnjami.

Vsakemu vprašanju znotraj vprašalnika sem dodal tudi dodatni pojasnjevalni primer z namenom boljšega razumevanja vprašanja. Tema raziskovanja je bila zelo specifična, zato je bila dodatna razlaga potrebna. Za odgovor na vprašanja so imeli anketiranci na voljo 14 dni časa. V tem času sem prejel tudi vse odgovore na vprašalnik, zato menim, da so imeli za izpolnitev dovolj časa.

Poleg vprašalnika sem v poglavje predstavitve rezultatov vprašalnika vključil tudi odgovore intervjuvancev, s katerimi sem opravil intervju. To sem storil zaradi obsežnosti diplomskega dela, saj bi se v nasprotnem primeru lahko nekatera vprašanja ponavljala. Na ta način sem se temu izognil in anketnim vprašanjem dodal še poglobljena mnenja intervjuvancev.

Namen intervjujev je bil podrobneje obdelati nekatera področja, ki so povezana z odporom do sprememb. Intervju sem opravil s tremi zaposlenimi v sektorju logistike v družbi Petrol. Ti so vodja oddelka logistika (oseba A) ter zaposlena znotraj oddelka logistika (oseba B in C). Vsi trije so odgovarjali na 15 enako zastavljenih vprašanj. Intervjuje sem opravljal osebno z vsakim posebej, pri čemer sem na kratko zapisoval njihove odgovore.

4.4 Predstavitev rezultatov raziskave o uvajanju sprememb v oddelku logistika v družbi Petrol

V raziskavo sem vključil 30 zaposlenih znotraj oddelka logistika. Pri naboru anketirancev mi je pomagal vodja oddelka, saj mi je priskrbel vse elektronske naslove. Na podlagi njegovega dovoljenja sem nato vprašalnik posredoval zaposlenim po elektronski pošti. Na začetku vprašalnika sem dodal še spremni tekst, s katerim sem zaposlenim na kratko opisal namen raziskovanja in vsebino vprašalnika. Dodal sem tudi pojasnilo, da je opravljena anketa anonimna in namenjena le za raziskavo v mojem diplomskem delu. Na vprašalnik je odgovorilo vseh 30 zaposlenih. Stoodstotni odziv lahko pojasnim s tem, da sem sam kot študent delal v tej organizacijski enoti in me zaradi tega zaposleni poznajo. Predvsem pa je tudi vodja oddelka pozval zaposlene, naj mi pri raziskavi pomagajo, kar je gotovo dodatno pripomoglo k udeležbi. Posamezne rezultate vprašalnika bom predstavil s tehtanim povprečjem, ki sem ga izračunal na podlagi merske lestvice od 1 do 5.

Na podlagi prvega dela vprašalnika lahko sklepamo, da največjo stopnjo odpora do sprememb pri zaposlenih povzročajo spremembe, ki so povezane z izgubo statusa v organizaciji oziroma s poslabšanjem položaja v organizaciji. Ta znaša 4,1 in je višja od spremembe, ki ogroža varnost zaposlitve. Ta znaša 3,44, kar me je presenetilo. Da zaposleni čutijo najvišji odpor pri spremembi, ki je povezana z izgubo določenega statusa v organizaciji, pojasnjuje teorijo. Ta namreč pravi, da sta pri spremembah najpomembnejša značaj ljudi in ponos. Prav zaradi značaja in ponosa se zaposleni ne želijo odreči svojemu statusu ali delovnemu mestu. To je v opravljenem intervjuju potrdil tudi vodja oddelka, ki

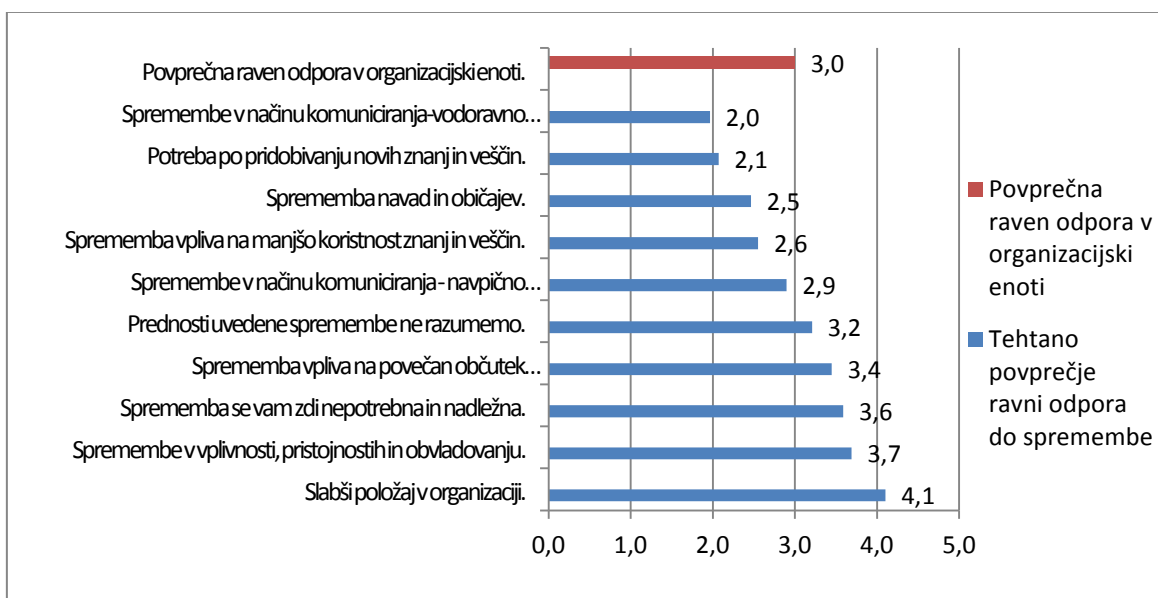
je dejal, da je po njegovem mnenju značaj zaposlenih pomembnejši od vrednot določene organizacije.

Zanimivo je spremembe z izgubo statusa v organizaciji pojasnila oseba C. Zanj je status povezan tudi z osebnim dohodkom, s čimer se strinjam tudi sam. S tem je želela pojasniti, da si nihče ne želi imeti nižjega dohodka, kot ga ima sicer.

Najnižjo raven odpora do sprememb so zaposleni čutili pri spremembah, ki so povezane z načinom komuniciranja. Tu je bila raven najnižja pri spremembah, ki so vplivale na spremembo v načinu komuniciranja. Raven odpora je znašala 1,97, če smo govorili o vodoravnem komuniciranju, ter 2,9, ko smo govorili o navpičnem komuniciranju. Najpomembnejše pa je predvsem dejstvo, da zaposlenim način komuniciranja v povprečju ne povzroča večjega odpora.

Na podlagi prvega dela vprašalnika sem izračunal tudi povprečno raven odpora za obravnavane primere sprememb. Povprečna raven odpora v organizacijski enoti logistika, glede na odgovorjeni vprašalnik, znaša točno 3,00, kar pomeni, da je v tej organizacijski enoti prisoten zmeren odpor do sprememb. To pomeni, da lahko pri uvajanju novih sprememb pričakujemo določeno normalno stopnjo odpora, ki jo lahko s pravilnim pristopom tudi odpravimo. Ravni odpora na sliki 12 so razvrščene od najnižje do najvišje, vključno s povprečno ravno odpora do sprememb.

Slika 12: Povprečna raven odpora v organizacijski enoti logistika



V drugem delu vprašalnika (slika 13) sem preizkušal nekatere trditve, povezane z odporom do sprememb. Raven strinjanja sem zopet razdelil v 5 ravni (od »popolnoma se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«). V sklopu teh vprašanj me je zanimalo več stvari.

- Ali druženje s sodelavci in vodstvom zmanjšuje možnost nastanka odpora?
- Ali bi spremembo lažje sprejeli, če bi bili zato ustrezno nagrajeni?
- Ali je strah pred izgubo zaposlitve v primeru daljšega odpora tisti, ki zaposlene privede do sodelovanja pri uvajanju spremembe?
- Ali je strah pred nečim novim in neznanim lahko razlog za nastanek odpora do spremembe?
- Ali lahko zaradi pritiska s strani sodelavcev in vodstva sprejmemo uvedeno spremembo, do katere smo prej čutili odpor?
- Ali bi se uprli spremembi, če bi po vaših informacijah bila ta sprememba slaba za organizacijo?
- Ali so stroški za vas pomemben dejavnik pri uvajanju sprememb?

Zgoraj navedene trditve sem ocenjeval s tehtanim povprečjem od 1 »popolnoma se strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam«. Po večini so vsi odgovori presegali 3, kar pomeni, da so se anketiranci v povprečju strinjali z navedenimi trditvami. Najbolj so se anketiranci strinjali s trditvijo, da je za manjši odpor do spremembe potrebno zaupanje med zaposlenimi in vodjo, kar ni nič presenetljivega. Tudi mnogi avtorji poudarjajo, da je eden izmed pglavitnih dejavnikov pri uspešnem uvajanju sprememb zaupanje med vodjo in zaposlenimi. Lahko trdimo, da brez zaupanja ni dobrega sodelovanja v organizaciji in brez dobrega sodelovanja ni dobrih rezultatov, ki bi organizaciji dajalo konkurenčno prednost. Tudi oseba A se strinja s to trditvijo, saj pravi, da je zaupanje zelo pomembno. Pri tem poudarja, da je vodja tisti, ki mora zaupanje vzpostaviti in vzdrževati. Prav tako osebi B in C dajeta na prvo mesto zaupanje. Iz teh odgovorov lahko vidimo, da je zaupanje na delovnem mestu tisto, čemur zaposleni v organizacijski enoti pripisujejo največjo pomembnost. To se lahko doseže z dobrim informiranjem zaposlenih o uvajanju spremembe, saj bodo le ob dobrih informacijah zaposleni sami lahko pretehtali, ali je uvedba spremembe res nujno potrebna.

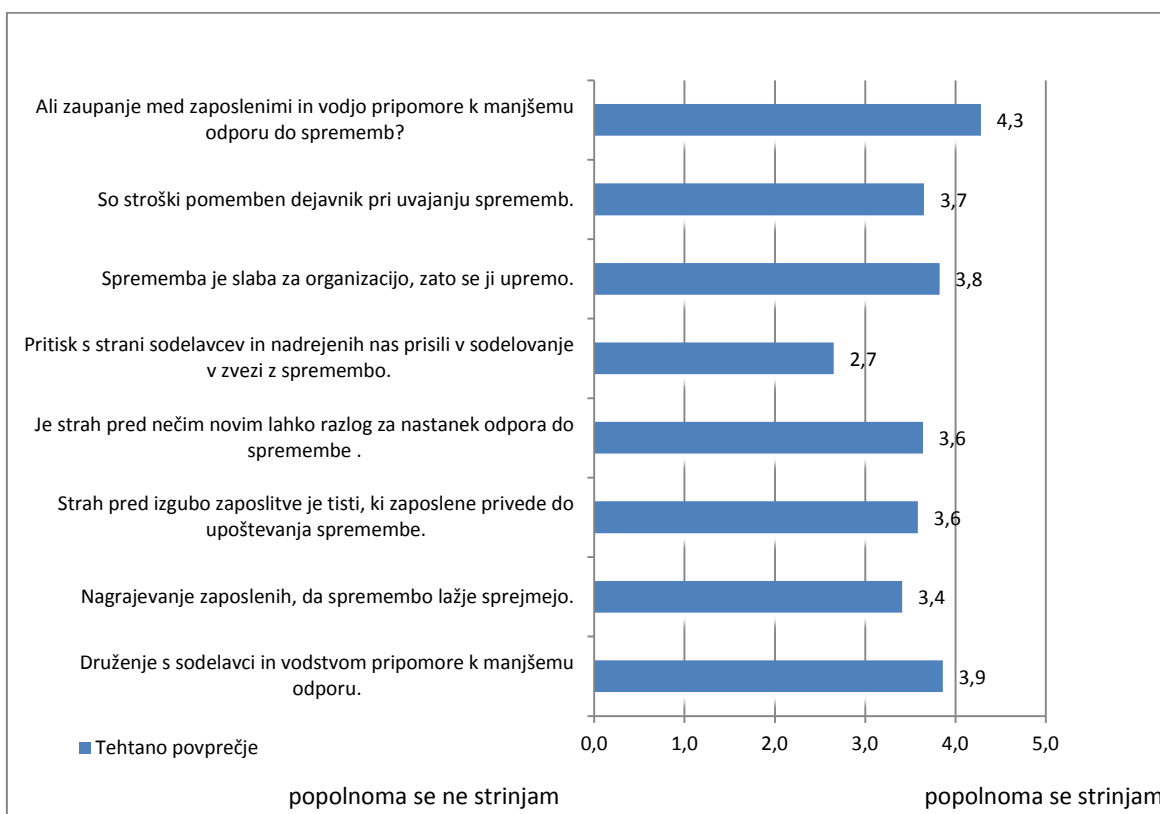
Visoko strinjanje s trditvami so zaposleni potrdili tudi pri občasnem druženju z zaposlenimi in vodstvom (3,9). Zopet vidimo, da se zaposleni posredno nagibajo k zaupanju. S t. i. *team buildingom* se namreč povečuje zaupanje, zato bodo zaposleni lažje sprejemali nove spremembe. Prisotna bo zavest, da se lahko ob morebitnih težavah zanesejo na svoje sodelavce.

Zaposleni so visoko strinjanje pokazali še pri trditvah upiranje uvajanju spremembe, če je ta slaba za organizacijo (3,8), pomemben dejavnik uvajanja sprememb pa so tudi stroški (3,7). Zmerno strinjanje so potrdili pri trditvah o strahu pred nečim novim (3,6), strahu pred izgubo zaposlitve (3,6) in nagrajevanje zaposlenih za sodelovanje pri uvajanju sprememb (3,4). Pri slednjem so bili vsi trije intervjuvanci mnenja, da za organizacijo ni dobro, če so zaposleni nagrajeni za sodelovanje pri uvajanju sprememb.

Nenaklonjenost nagrajevanju je oseba A komentirala na poseben način. Dejala je, da je dolžnost in del delovnih zadolžitev vsakega zaposlenega, da se spremembam prilagaja, zato je vsakršno nagrajevanje nesmotrno. Podobnega mnenja je tudi oseba B, ki pravi, da moramo iti v spremembe popolnoma brez nagrajevanja, saj se bodo pri vseh naslednjih spremembah zahteve zaposlenih po nagrajevanju le še stopnjevale, kar je lahko za organizacijo negativno. Na drugi strani oseba C meni, da je lahko nagrajevanje koristno, vendar mora biti kontinuirano. Pri nagrajevanju moramo po njegovem mnenju biti zelo previdni, da ne bi začeli zaposleni s svojimi zahtevami spremembe pogojevati.

Na vprašanje strahu pred izgubo zaposlitve je oseba A odgovorila: »To je samo po sebi logično. Vodstvo mora namreč najprej zasledovati cilje podjetja in lastnikov, zato se ne morejo in ne smejo uklanjati volji enega ali peščice zaposlenih. Če se posameznik ne more, oziroma bolje rečeno, noče prilagoditi in sprejeti spremembe, je najradikalnejši ukrep seveda prekinitev delovnega razmerja.«

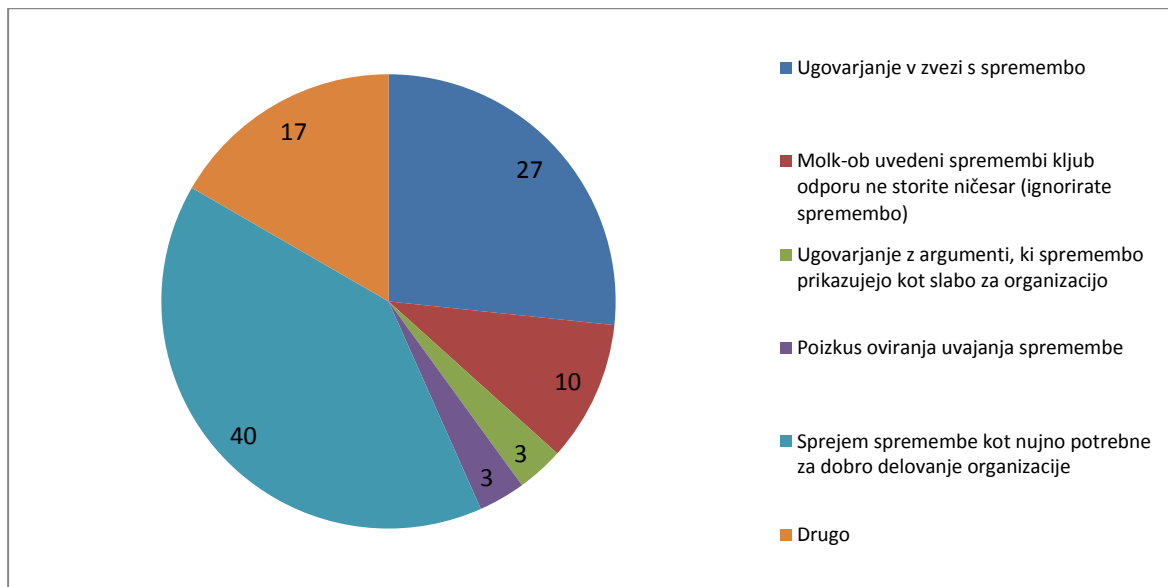
Slika 13: Razlogi za sprejemanje spremembe v organizacijski enoti logistika



S trditvijo sprejemanja uvedene spremembe preko pritiska s strani sodelavcev in vodstva se je strinjalo najmanj vprašanih. Tehtano povprečje znaša manj kot 3, zato lahko trdimo, da se zaposleni v povprečju nagibajo k rahlemu nestrinjanju s to trditvijo. Zaposleni v organizacijski enoti logistike ne marajo pritiska, sploh pa ne s strani sodelavcev ali vodstva.

V anketi sem postavil tudi nekaj popolnoma lastnih vprašanj, ki sem jih oblikoval na podlagi literature. Zaposlene sem spraševal, kako bi se odzvali, če bi čutili odpor do sprememb (slika 14). Najpogostejši odgovor je bil sprejem spremembe kot nujno potrebne za dobro delovanje organizacije in poizkus sodelovanja pri uvajanju te. To je potrdilo kar 40 % zaposlenih, medtem ko je ugovarjanje v zvezi s spremembo izbralo 27 % vseh anketirancev. To sta po mnenju zaposlenih tudi najpogostejša odziva na uvajanje sprememb. Zanimivo je na primer tudi to, da je sabotiranje uvajanja spremembe oziroma dokazovanje neuspešnosti spremembe na način upočasnjevanja uvajanja izbralo 3 % zaposlenih. Glede na zbrane podatke lahko povzamem, da se zaposleni na odpor do spremembe odzivajo tako, kot je za družbo najboljše, da sodelujejo z uvajanjem spremembe.

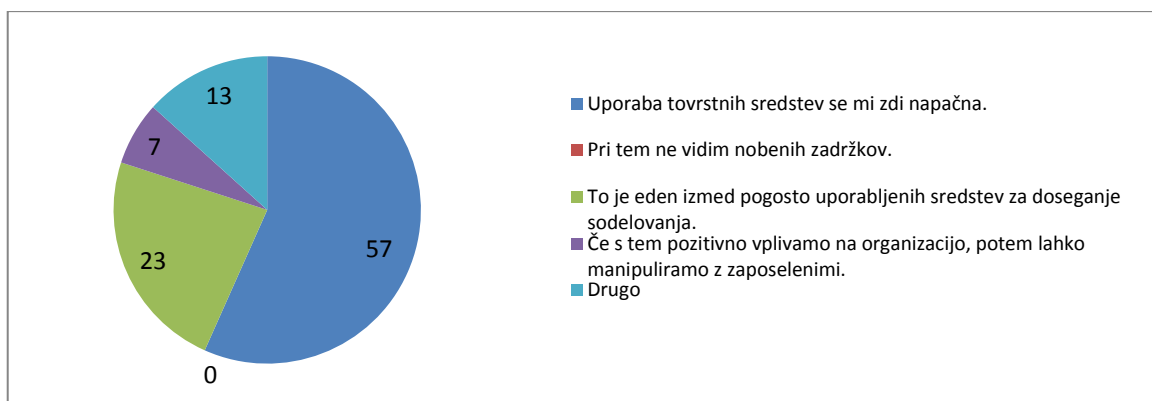
Slika 14: Odzivanje na odpor proti uvajanju spremembe v %



Po mnenju osebe A je najpogostejši način odpora upočasnjevanje sprememb in dokazovanje neučinkovitosti te, zaposleni tako izrazijo svoj prikriti odpor. Oseba B pravi, da v primeru nestrinjanja s spremembo sicer ugovarja, vendar ne povzroči konflikta, temveč poskuša predstaviti dobre argumente. Oseba C meni, da zaposleni sicer ugovarjajo, največkrat pa kljub odporu ne storijo ničesar. Pri tem dodaja, da se spremembam ne upajo upreti zaradi strahu pred morebitnimi sankcijami. S tem se strinjam tudi sam. Po njegovem mnenju si zaposleni upajo veliko več znotraj organiziranih institucij, kot je na primer sindikat.

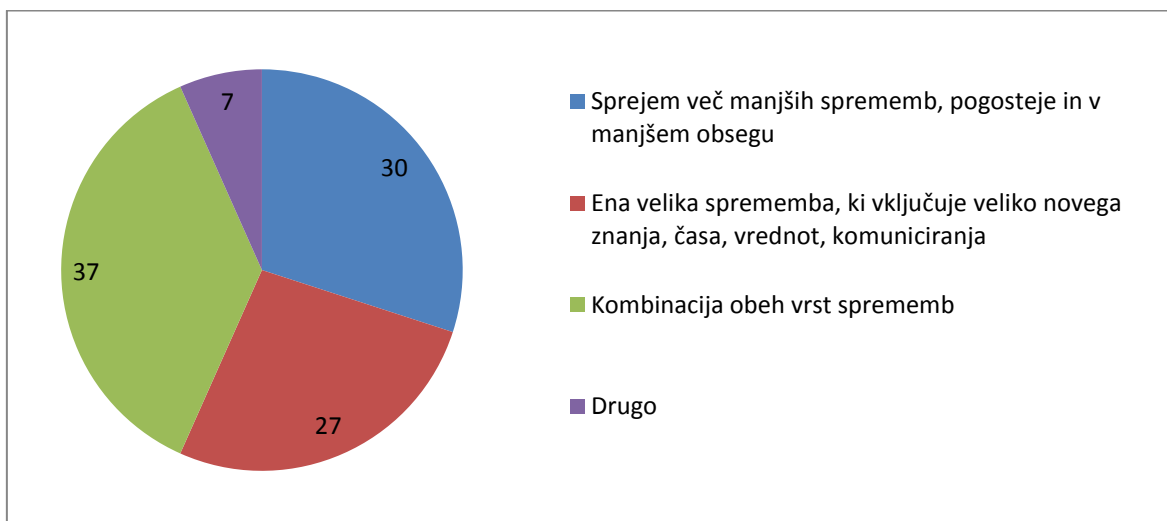
Zanimalo me je tudi, kako na manipuliranje za doseganje sodelovanja pri uvajanju spremembe gledajo zaposleni (slika 15). Po pričakovanjih je kar 59% zaposlenih menilo, da se jim uporaba tovrstnih sredstev zdi napačna. 22% zaposlenih je menilo, da je to eden izmed pogosto uporabljenih sredstev za doseganje sodelovanja zaposlenih.

Slika 15: Manipuliranje kot sredstvo za doseganje uveljavitve zelene spremembe v %



V anketi sem zaposlene spraševal tudi o tem, kakšne spremembe imajo raje: velike spremembe, uvedene enkrat in v velikem obsegu, ali postopne spremembe v manjšem obsegu, ki se uvajajo pogosto in velikokrat (slika 16). Zaposleni so bili pri tem vprašanju deljenih mnenj. Najboljša za organizacijo je po mnenju zaposlenih možnost kombinacije obeh vrst sprememb. To možnost je potrdilo 37% vseh anketirancev. Za prvo ali drugo vrsto spremembe pa se je odločilo 28% oziroma 25% zaposlenih. Iz tega vidimo, da se zaposleni ne nagibajo niti k eni niti k drugi možnosti.

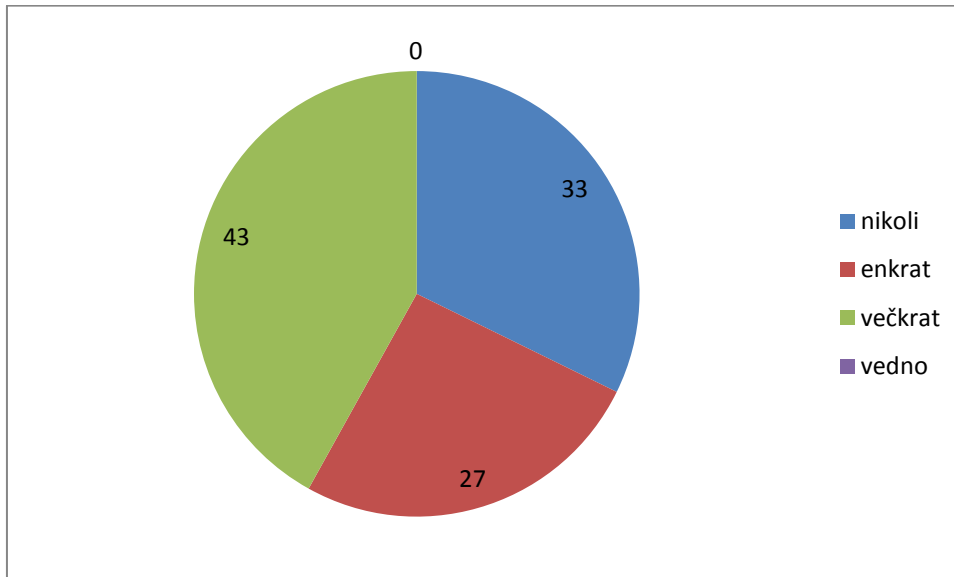
Slika 16: Način uvajanja sprememb v %



Oseba A zagovarja zvezno uvajanje sprememb v manjšem obsegu. Njeno mnenje je, da je pri tovrstnih spremembah prisoten nižji odpor do sprememb pri zaposlenih. Oseba B zagovarja, da ima raje spremembe velikega obsega, saj se takšne spremembe lahko dobro ovrednotijo. Njihov učinek se lahko ovrednoti, zato na koncu lahko preverimo uspešnost uvedene spremembe. Tudi oseba C zagovarja velike spremembe, saj so nenehne in konstantne spremembe lahko nadležne. Vidimo, da se mnenja zaposlenih razlikujejo, tako kot se zaposleni razlikujejo po svojih načelih, vrednotah in značaju.

Za konec anketnega vprašalnika me je zanimalo, ali so se zaposleni že kdaj uprli spremembam v organizaciji (slika 17). 41% odstotkov zaposlenih je potrdilo odgovor, da so se že večkrat uprli. Na drugi strani je kar 31% zaposlenih odgovorilo, da se spremembam do sedaj še niso uprli. 16% odstotkov se jih je uprlo enkrat.

Slika 17: Pogostost upora spremembam v organizaciji v %



Glede na opravljeno raziskavo lahko trdim, da je v oddelku prisoten zmeren odpor do sprememb, zaradi česar menim, da je uvajanje sprememb v oddelku lahko relativno uspešno. Ne smemo pa pozabiti, da ima vodja pri premagovanju odpora zaposlenih veliko vlogo. Vodja mora zaposlenim podati čim več informacij v zvezi z uvedeno spremembo, vzbujati občutek, da mu lahko zaupajo, in občutek, da lahko tudi sami sprejemajo določeno stopnjo tveganja. Najpomembneje pa se mi zdi, da vodja zaposlene prepriča o »nujnosti« uvajanja spremembe. Ravno to zadnje je po mojem mnenju zelo pomembno za učinkovito premagovanje odpora. Poleg naštetih orodij, ki jih lahko vodja uporablja pri premagovanju odpora do spremembe, je pomembno tudi to, da znajo zaposleni znotraj določenega oddelka sodelovati, delovati morajo v dobrem »timske duhu«, medsebojnem zaupanju.

Pred začetkom raziskave sem pričakoval, da bodo odgovori osebe A drugačni od odgovorov oseb B in C. To sem z opravljenimi intervjuji tudi potrdil. Da je bilo temu tako, lahko pripišemo različnim vlogam, ki jih imajo zaposleni znotraj oddelka logistike.

SKLEP

V sodobnem dinamičnem gospodarstvu morajo podjetja sprejemati mnoge nove spremembe, če želijo ostati konkurenčna. Na uspešnost sprememb vpliva mnogo dejavnikov, kot so na primer: okolje družbe, kultura v družbi in njenem okolju, načrtovanje spremembe ali nenačrtovanje, velikost sprememb, vrsta spremembe, odpor do spremembe.

Po raziskovanju, branju literature in kasnejši praktični analizi lahko potrdim, da večino uvedenih sprememb spremlja določen odpor. Kolikšen je odpor do spremembe, je odvisno od tega, za kakšno spremembo gre. Večja kot je, kompleksnejša, kot je, večja je možnost, da bo odpor zaposlenih večji. Pri premagovanju tega si managerji pomagajo z določenimi orodji.

Za uspešno uvedeno spremembo je pomembno njeno načrtovanje. S tem se pri potencialnih »upornikih« zniža odpor do spremembe. Pri načrtovanju in kasneje uvajanju spremembe je pomembno, da svoje zaposlene o spremembi dobro informiramo ter jim po potrebi zagotovimo izobraževanje o spremembi. Na uspešno načrtovanje spremembe zelo vpliva zaupanje med managementom in zaposlenimi. Večje kot je zaupanje, uspešnejša bo sprememba. To so pomembni dejavniki pri zniževanju stopnje odpora proti spremembi in premagovanju odpora.

Po moje moramo v teh časih spremembe sprejemati odprto, četudi so lahko boleče tako z vidika dohodka kot tudi položaja v organizaciji. Zaposleni bi morali stremeti k spremembam, oziroma bolje rečeno, k izboljšavam. Če se trudimo, da se ne spreminjamo in se upiramo vsem spremembam, nas bo slej ko prej nekdo prehitel ali zamenjal, nekdo, ki je bolj željan izboljšav in napredka.

Na koncu je potrebno dodati tudi to, da vsaka sprememba ni nujno obrat na bolje, kar potrjujejo tudi mnogi avtorji. Dokler sprememba ni uvedena v praksi, je ne moremo popolnoma natančno oceniti. Zato se lahko zgodi, da bo sprememba kljub načrtovanju in postopnemu uvajanju ter določenim odporom neuspešna. Pomembno vprašanje, ki si ga morajo zastaviti managerji, je tudi to, zakaj zaposleni sploh čutijo odpor do spremembe in ali je to lahko indikator, da sprememba ne po pozitivno vplivala na organizacijo.

Po analizi in raziskavi preučevanega področja, ki je tema diplomske naloge, bi dodal še svoje mnenje o vrstnikih in mladih oziroma njihovem odnosu do zaposlitve in tudi sprememb v zvezi s tem. Po moje ima današnja mladina nekakšen odpor do oziroma manjvrednostni kompleks pred t.i. »trdim delom«, ki ga razumem kot odgovorno, vestno in pošteno delo. Veliko mladih namreč želi opravljati le dela, ki so družbeno povečevana in visoko ovrednotena. Starejša generacija zaposlenih, se pravi danes naši starši, stari starši, pa večinoma izhajajo iz prepričanja, da je potrebno v življenju veliko in trdo delati in da »delo krepi človeka«. Tudi sam se strinjam s slednjim, verjamem, da je denar potrebno zaslužiti in to z vestnim, poštenim in trdim delom. Želim opozoriti na spreminjanje vrednot z generacijami, kar pa vpliva tudi na spremenjeno organizacijsko kulturo v organizacijah.

LITERATURA IN VIRI

1. Beer, M. (1980). *Organization Change and Development*. USA: Goodyear publishing company.
2. Blenko, M. W., Mankins, M. C., & Rogers, P. (junij 2010). The Decision-Driven Organization: *Harvard Business Review*, 88(6), 54.
3. Carnall, A. C. (1999). *Managing Change in Organizations*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
4. Carter, E. (2008). Successful Change Requires More Than Change Management. *The Journal for Quality and Participation*, 31(1), 20 – 23.
5. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). *Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances*. 2nd ed. Oxford: Butterworth – Heinemann.
6. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1999). *Managing workplace stress*. USA: SAGE Publications.
7. Cummings, T. G., & Worely, C.G. (2009). *Organization development & Change*. (9th ed.) USA: South-Western Cengage Learning.
8. Curtis, E., & White, P. (2002). Resistance to Change causes and solutions. *Nursing Management*, 8(10), 15 – 20.
9. Daft, R. L. (1998). *Organization theory and Design*. 6th ed. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
10. Daft, R. L., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010). *Management*. USA: South-Western Cengage Learning.
11. Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behaviour*. USA: Harcourt College Publisher.
12. van Dijk, R., & van Dick, R. (2009, junij). Navigating organizational change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of change management*, 9(2), 143 – 163.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
14. Glas, M. (2002). Podjetništvo – izziv za spremembe. V S. Možina (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 96-151). Radovljica: Didakta.
15. Guilhon, A. M., & Trepo, G. H. (2001). Using Organizational Learning to successfully implement a corporate change programe/Lessons from the experience of Shell's complex at Berre. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, 1 – 6.
16. He, L. (2013). Google's Secrets Of Innovation: Empowering Its Employees. Najdeno 10. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/laurahe/2013/03/29/googles-secrets-of-innovation-empowering-its-employees/>
17. Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2001). *Organizational Behaviour*. Ohio: South – Western College Publ.
18. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harward Buiness School Press.

19. Kotter, J. P., & Schlesinger L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130 – 139.
20. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
21. Michelman, P. (2007). Overcoming Resistance to Change. *Harvard Management Update*, 12(7), 2 – 4.
22. Možina, S. (2002a). Vodja in vodenje. V S. Možina (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 498-539). Radovljica: Didakta.
23. Možina, S. (2002b). Učeča se organizacija – učeči se management. V S. Možina (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 12-45). Radovljica: Didakta.
24. Možina, S. (2002c). Odnosi, nasprotja v organizaciji. V S. Možina (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 580-616). Radovljica: Didakta
25. Nelson, D. L., & Camqbell, Q. J. (2003). *Organizational behaviour*. Ohio: Thomson/South-Western.
26. Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behaviour*. 9th ed. New York: Mcgraw-Hill.
27. Newman, K.L., & Nollen, S.D. (1998). *Managing Radical Organizational Change*. London: Sage
28. *O Darwinu*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.darwins-theory-of-evolution.com/>
29. Okland, J. S., & Tanner, S. (2007, januar). Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 1 – 19.
30. Pascal, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the way we change: *Harvard Business Review*, 75(6), 126 – 139.
31. Petrol d.d. (2015). Letno poročilo družbe Petrol d.d. 2014. Ljubljana: Petrol d.d.
32. Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. V S. Možina (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 270-313). Radovljica: Didakta.
33. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Sharma, R. R. (2008). *Change Management Concepts and Applications*. New Delhi: Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited.
35. Tavčar, M. (2002a). Management spreminjanja. V S. Možina (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 738-771). Radovljica: Didakta.
36. Tavčar, M. (2002b). Kultura dežel in organizacij. V S. Možina (ur.), *Management, nova znanja za uspeh* (str. 176-205). Radovljica: Didakta.
37. Trompenaars, F., & Prud'Homme, P. (2004). *Managing Change Across Corporate Cultures*. UK: Capstone publishing.
38. Ugovšek, J. (2015). TOP 101 – kdo je na lestvici največjih in kdo najboljših slovenskih podjetij. Najdeno 28. decembra 2015 na <http://manager.finance.si/8836695/TOP-101-kdo-je-na-lestvici-najve%C4%8Djih-in-kdo-najbolj%C5%A1ih-slovenskih-podjetij>
39. Vizjak, A. (1994). Spremembe v organizacijah. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 850-885). Radovljica: Didakta.

40. Wilson, J. (2013). Real – Life Examples of successful JIT Systems. Najdeno 14. avgusta 2013 na <http://www.brighthubpm.com/methods-strategies/71540-real-life-examples-of-successful-jit-systems/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za raziskavo stopnje odpora v organizacijski enoti	1
Priloga 2: Intervju z osebami A, B ter C	7

Priloga 1: Anketni vprašalnik za raziskavo stopnje odpora v organizacijski enoti

Spoštovani! Sem Kristjan Ogrin, študent dodiplomskega študija Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Pišem diplomsko delo z naslovom Premagovanje odpora do sprememb v organizacijski enoti. Prosim vas za sodelovanje v anketi, ki mi bo pomagala pri pisanju diplomskega dela.

Anketa je anonimna, podatki pa bodo uporabljeni izključno za raziskavo v mojem diplomskem delu.

Primeri v anketi so zgolj ilustrativne narave in služijo le za boljše razumevanje samega vprašanja.

Na vprašanja odgovarjate s potrditvijo ene izmed spodnjih možnosti. Možnosti ponazarjajo stopnjo odpora, ki bi jo čutili vi do spremembe v primeru uvedbe le-te. Stopnje so naslednje: 1 - nizek odpor; 2 - omejen odpor; 3 - zmeren odpor; 4 - srednje močan odpor; 5 - močan odpor.

1. Uvedena sprememba je vplivala na povečan občutek ogroženosti in varnosti zaposlitve.

Primer: V podjetju so del vaših zadolžitev prenesli v drugo podjetje, zaradi večje konkurenčnosti (primer: logistični oddelek preselijo v drugo podjetje).

1 2 3 4 5
Nizek Močan

2. Uvedena sprememba je vplivala na povečan občutek ogroženosti in varnosti zaposlitve.

Primer: V podjetju so del vaših zadolžitev prenesli v drugo podjetje, zaradi večje konkurenčnosti (primer: logistični oddelek preselijo v drugo podjetje).

1 2 3 4 5
Nizek Močan

3. Uvedena sprememba je vplivala na manjšo koristnost vaših znanj in veščin.

Primer: Informacijski sistem ali program za opravljanje vašega dela je popolnoma nov ali prenovljen. Tudi postopki dela so novi, zato imate težave s pravilnim opravljanjem svojega dela.

1 2 3 4 5
Nizek Močan

4. Uvedena sprememba je vplivala na potrebo po pridobivanju novih znanj in veščin.
Primer: Od vas zahtevajo dodatno izobraževanje za doseganje večje uspešnosti pri delu in za zagotavljanje pravilnega opravljanja novih delovnih postopkov, ki niso zajeti v vašem delovnem času.

1 2 3 4 5
Nizek o o o o o Močan

5. Uvedena sprememba je vplivala na spremembe v vplivnosti, pristojnostih in obvladovanju.

Primer: Zaradi spremembe se je spremenil vaš "status" v organizaciji. Niste več vodja oddelka, temveč zaposleni enakopraven ostalim znotraj oddelka, ali ste na primer izgubili pristojnosti, ki so vam pripadale pred spremembo.

1 2 3 4 5
Nizek o o o o o Močan

6. Uvedena sprememba je vplivala na spremembe v načinu komuniciranja.

Primer: Sprememba je uvedla možnost, da vaše predloge in mnenja lahko enakopravno delite z vodjo.

1 2 3 4 5
Nizek o o o o o Močan

7. Uvedena sprememba je vplivala na spremembe v načinu komuniciranja.

Primer: Sprememba je uvedla navpično komuniciranje. Vsi podrejeni brez ugovaranja upoštevajo navodila nadrejenih. Vse zadolžitve in pristojnosti se delegirajo od vrhnjih managerjev navzdol.

1 2 3 4 5
Nizek o o o o o Močan

8. Uvedena sprememba je vplivala na slabši položaj v organizaciji.

Primer: "Status" v družbi se nam je zaradi spremembe poslabšal; premestili so vas po vašem mnenju na "slabše delovno mesto".

1 2 3 4 5
Nizek o o o o o Močan

9. Prednosti uvedene spremembe ne razumemo.

Primer: Ne razumemo njenih posledic in sprememb, ki jih bo prinesla. Zelena uvedba spremembe je povsem inovativne narave, zato nam ni poznana in je lahko ne razumemo.

	1	2	3	4	5	
Nizek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Močan

10. Uvedena sprememba je vplivala na spremembo navad in običajev. V splošnem gre v tem primeru za velike spremembe znotraj organizacije.

Primer: Nov vrhnji manager bi rad podjetje popeljal na globalni trg, zato želi spremeniti kulturo v organizaciji (vrednote, norme, navade, običaje ...). Spremeni se vaš delovni čas ali način dela ali način komuniciranja ali način izobraževanja ...

	1	2	3	4	5	
Nizek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Močan

11. Uvedena sprememba se vam zdi nepotrebna in nadležna.

Primer: Po vašem mnenju uvedena sprememba ne bo prinesla zelenih koristi. Pri tem morate imeti dobre argumente, zakaj določena sprememba ne bo prinesla zelenih rezultatov.

	1	2	3	4	5	
Nizek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Močan

Anketa, drugi del:

1. Kako bi se odzvali v primeru, da bi ob uvedeni spremembi začutili odpor do te spremembe?

- Ugovarjanje spremembam
- Molk - ob uvedeni spremembi kljub odporu ostanete tiho
- Očitiranje, češ da sprememba sploh ne bo dobro vplivala na organizacijo
- Poizkus oviranja uvajanja spremembe, in sicer s sabotiranjem ali zavlačevanjem uvajanja spremembe, in s tem dokazovanje neuspešnosti spremembe
- Sprejem spremembe kot nujno potrebne za dobro delovanje organizacije in poizkus sodelovanja pri uvajanju
- Drugo: _____

2. Kako gledate na manipuliranje kot sredstvo za doseganje uveljavitve zelene spremembe?

- Uporaba tovrstnih sredstev se mi zdi napačna.
- Pri tem ne vidim nobenih moralnih zadržkov.
- Mislim, da je to eno izmed pogosto uporabljenih sredstev za doseganje sodelovanja.
- Če bi s tem pozitivno vplivali na organizacijo kot celoto, potem lahko manipuliramo z zaposlenimi.
- Drugo: _____

3. Bi lažje prenesli postopne spremembe manjšega obsega, ki bi se dogajale zelo pogosto, ali bi raje videli, da je sprememba uvedena enkrat in takrat v zelo velikem obsegu, od vas pa bi se zahtevalo veliko novega znanja in sprejem novih načinov obnašanja in dela?

- Raje bi sprejemal več manjših sprememb, pogosteje in v manjšem obsegu.
- Raje bi sprejel eno veliko spremembo, ki bi od mene zahtevala veliko novega znanja, časa, obnašanja, komuniciranja ...
- Kombinacijo obeh sprememb.
- Drugo: _____

4. Menite, da bi druženje s sodelavci in občasno z vrhnjim managementom (na primer t.i. team building), pripomogel k manjšemu odporu do sprememb?

1 2 3 4 5
Popolnoma se strinjam Popolnoma se ne strinjam

5. Menite, da bi spremembo lažje sprejeli, če bi bili za to ustrezno nagrajeni oziroma motivirani?

1 2 3 4 5
Popolnoma se strinjam Popolnoma se ne strinjam

6. Je po vašem mnenju strah pred izgubo zaposlitve oziroma strah pred sankcijami v primeru odpora do sprememb tisti, ki zaposlene privede do upoštevanja uvedene spremembe?

1 2 3 4 5
Popolnoma se strinjam Popolnoma se ne strinjam

7. Je po vašem mnenju strah pred nečim novim, nepoznanim lahko razlog, da se zaposleni uprejo spremembi?

1 2 3 4 5
Popolnoma se strinjam Popolnoma se ne strinjam

8. Zaradi pritiskov s strani sodelavcev in nadrejenih sprejmete uvedeno spremembo, do katere ste prej čutili odpor.

1 2 3 4 5
Popolnoma se strinjam Popolnoma se ne strinjam

9. Bi se uprli spremembi, če bi po vaših informacijah bila sprememba slaba, oziroma ne bi koristila organizaciji oziroma bi imeli podatke, ki bi vam nakazovali na to, da sprememba ne bo dobra za podjetje?

1 2 3 4 5
Popolnoma se strinjam Popolnoma se ne strinjam

10. So stroški za uvedbo spremembe za vas pomemben dejavnik pri uvedbi le-te?

1 2 3 4 5
Popolnoma se strinjam Popolnoma se ne strinjam

11. Ali menite, da zaupanje med zaposlenimi v nekem oddelku in vodjo lahko pripomore k manjšemu odporu do sprememb?

1 2 3 4 5
Popolnoma se strinjam Popolnoma se ne strinjam

12. Ste se že kdaj, kadarkoli v vaši karieri, uprli spremembam oziroma čutili kakršenkoli odpor do sprememb?
Odpor v kakršnikoli obliki (zanikanje, jeza, molk, ugovarjanje, sabotiranje itd.)

- Nikoli
- Enkrat
- Večkrat
- Vedno

Splošni podatki anketirancev

Spol

- Moški
- Ženski

Stopnja izobrazbe

- 1. do 5. stopnja
- 6. do 9. stopnja

Starost

- Mlajši/a od 30 let
- Starejši/a od 30 let

V podjetju sem zaposlen/a

- Manj kot 15 let
- Več kot 15 let

Hvala za vaš čas!

Priloga 2: Intervju z osebami A, B ter C

1. Kateri izmed obravnavanih vrst odporov v anketnem vprašalniku je po vašem mnenju najpogostejši pri zaposlenih? Zakaj? Kateremu izmed dejavnikov bi pripisali največjo moč odpora? V oporo vam je lahko, da so dejavniki odpora naslednji: možnost izgube delovnega mesta, nezadostna količina informacij v zvezi s spremembo, način komuniciranja, manipuliranje nadrejenih, strah pred nečim novim, izguba »statusa« v organizaciji, dodatna izobraževanja v zvezi z uvedbo spremembe ...

OSEB A: Menim, da je izguba delovnega mesta tista, ki pri zaposlenih povzroča največji odpor, kar je po svoje samoumevno. Nihče si namreč ne želi izgubiti službe. Največjo moč odpora bi tako pripisal možnosti izgube delovnega mesta. Najpogostejša vrsta odpora je poizkus upočasnjevanja uvajanja spremembe ter dokazovanje neučinkovitosti spremembe.

OSEBA B: Po mojem mnenju je to možnost izgube delovnega mesta. To sem izbrala zaradi tega, ker sem za vse ostale dovezeta oziroma se vsem ostalim opcijam dobro prilagajam. Morda bi tu izpostavila še manipuliranje, a le, če si kot človek oziroma zaposleni dovezeta za manipuliranje.

OSEBA C: Po mojem mnenju je vsekakor razlog za močan odpor možnost izgube delovnega mesta, vendar pa moram dodati, da so tudi napačne informacije oziroma napačen način komuniciranja lahko razlog za močan odpor.

2. Ali ste mnenja, da se posameznik upira spremembam, ker je to v njegovi naravi, da se nerad spreminja? Oziroma, so po vašem mnenju značaj ljudi in vrednote tisti, ki določajo, kdo se bo spremembi uprl in kdo ne?

OSEBA A: Strinjam se s tem, da se posameznik upira spremembam, ker je to v njegovi naravi. Po moje je značaj pomembnejši pri možnosti nastanka odpora kot pa vrednote zaposlenih. Če je značaj zaposlenega takšen, da ne mara sprememb, bo verjetno pri takem zaposlenem lahko nastala določena stopnja odpora.

OSEBA B: DA, upirajo se spremembam, ker je to v človekovi naravi. Mislim, da je vsaka sprememba za nekaj dobra, zato se mi ni težko prilagajati spremembam. Odvisno je tudi od značaja. Ta v veliki meri vpliva na človekove odločitve.

OSEBA C: DA, vsekakor se strinjam. Značaj je pomemben dejavnik in velikokrat je tako, da ljudje ne marajo sprememb prav zaradi svojega značaja.

3. V prejšnjem stoletju so vsi strokovnjaki menili, da je pri spremembah pomembno le, kako dobro znamo izkoristiti in spremeniti proizvodnjo in storitve. Danes so strokovnjaki mnenja, da je treba biti pozoren predvsem na t.i. trdi del organizacije, na zaposlene. Ti so namreč tisto, kar je v procesu spreminjanja najpomembnejše. Se strinjate s to trditvijo? Kako vi gledate na zgoraj opisano trditev?

OSEBA A: Potrebno je biti pozoren tudi na ljudi, a sam dajem velik poudarek tudi pravilni obliki organizacijske strukture, skratka, pravilno oblikovanim poslovnim procesom znotraj podjetja, saj nam tudi ti prinašajo rezultate, ki jih za dolgoročno poslovanje podjetja

potrebujemo. Nič nam ne koristi, če se ukvarjamo s tem, da imamo izobražene in dobro informirane zaposlene, če na drugi strani ne poslušemo stroškovno učinkovito.

OSEBA B: Zagovarjam trditev, da je velik poudarek potrebno dati ljudem. A za uspešno delovanje organizacije je pomembno, da izberemo ustrezno kombinacijo med zaposlenimi ter organizacijsko strukturo, saj eno brez drugega ne gre.

OSEBA C: Da, zdi se mi pomemben »trdi del organizacije« oziroma zaposleni v podjetju. Sem mnenja, da tisti zaposleni, ki so zadovoljni in radi hodijo v službo, več doprinesejo k svojemu podjetju kot v primeru, kjer zaposleni le s težavo hodijo na delovno mesto. Lep primer je na primer Google, kjer z inovativnim pristopom skrbijo za to, da imajo zaposleni vse, kar potrebujejo za svoje delo, so pri svojem delu lahko tudi ustvarjalni in lahko sporočajo svoje ideje svobodno nadrejenim.

4. Menite, da ima močan vpliv na spremembe v organizaciji tudi trenutno stanje v globalnem, nacionalnem in lokalnem gospodarstvu? Vemo, da vsak dan v javnost pride kakšna nova afera in da vlada splošno nezadovoljstvo ljudi v zvezi s političnim vrhom in gospodarskim stanjem v državi. Bi lahko morda tudi takšni dejavniki vplivali na odpor do sprememb pri zaposlenih?

OSEBA A: DA, vendar tukaj menim, da je uvajanje novih sprememb v času recesije in slabega političnega stanja v državi nujno potrebno tako za ljudi kot tudi za podjetja. V takšnih časih si ljudje želijo sprememb. Le spremembe lahko prinesejo boljše in pozitivne rezultate za podjetje. Zato lahko s tega stališča pričakujemo manj intenziven odpor. Zaposleni si želijo sprememb in bodo zato poizkušali izpolnjevati uvedene spremembe. Pa četudi se ne strinjajo najbolj z njimi, je pomembno to, da se zavedajo, da so spremembe v teh časih nujno potrebne, da se zagotovi poslovanje podjetja tudi v prihodnosti.

OSEBA B: Da, trenutno stanje v gospodarstvu zelo vpliva na možnost nastanka odpora pri uvajanju sprememb. Kljub dobro načrtovanim spremembam lahko zaposleni dvomijo o nujnosti same spremembe ter njeni uspešnosti, zaradi stanja v omenjenem gospodarstvu.

OSEBA C: Da, vsekakor tudi trenutno stanje vpliva na ljudi. In to v tej meri, da tudi sami prenesajo to stanje na svoje podjetje, tudi če realno stanje ni takšno. Zaradi tega so lahko zaposleni negativno nastrojeni in to lahko privede do odpora.

5. Se vam zdi pomembno, da pri uvajanju novih sprememb namenimo velik poudarek informiranju zaposlenih s pravilnimi podatki o spremembi in dodatnemu izobraževanju o novih znanjih, če so ta za novo spremembo potrebna?

OSEBA A. Da, se strinjam. Zaposlenim morajo biti spremembe dobro razložene. Razloženo jim mora biti, kaj se od njih pričakuje in kaj bodo spremembe prinesle, saj nam lahko kakršnokoli pomanjkljivo informiranje poveča možnost za nastanek odpora pri zaposlenih. Povedati moramo vse informacije, tudi slabe oziroma neugodne.

OSEBA B: To se mi zdi zelo pomembno. Sama z informiranjem nimam težav, a to je zopet odvisno od vsakega posameznika. Koliko informacije, ki jih dobiva, razume in koliko je pripravljen vprašati oziroma se pozanimati, če informacij, ki jih dobiva, ne razume.

OSEBA C: *Da, zdi se mi pomembno. Pri tem bi rad povedal, da so v družbi Petrol vse informacije dostopne na straneh intraneta. Na teh straneh si lahko zaposleni preberejo vse pomembne novice in spremembe. Sam tako pri pridobivanju pravih informacij nimam večjih problemov. V družbi Petrol je dobro poskrbljeno, da vsi zaposleni pravočasno dobijo vse potrebne in predvsem pravilne informacije.*

6. Poznate vizijo in strateške cilje družbe Petrol? (Lahko odgovorite samo da/ne/delno itd., lahko pa tudi utemeljite.) Se vam zdijo dobro načrtovana vizija in strateški cilji pomembni za odnos zaposlenih do uvajanja sprememb? Se pravi, ali menite, da bi zaposleni bolje sledili spremembam podjetja, če bi se poistovetili z vizijo in strateškimi cilji in jih vzeli za svoje?

OSEBA A: *Da, seveda. Zdi se mi pomembno, da bi ji zaposleni sledili. Ampak bi potem govorili o idealnem svetu, v katerem pa žal ne živimo. Vedeti moramo, da imajo zaposleni dostikrat svojo vizijo, ki ji sledijo. Torej, se strinjam a menim, da je to v realnosti težko pričakovati od zaposlenih.*

OSEBA B: *DA. Dobro naravnana vizija in strateški cilji lahko kvečjemu pozitivno vlivajo na zaposlene. Pri tem je pomembno, da tudi zaposleni sami verjamejo v vizijo in cilje. Še pomembneje pa je, da vodje oziroma vrhnji management verjame v vizijo.*

OSEBA C: *Da, poznam vizijo svojega podjetja. Da, to bi lahko pozitivno vplivalo na zaposlene. Sam imam rad ambiciozno zastavljene vizije in strateške cilje, vendar se moramo zavedati, da določen odstotek zaposlenih pri viziji in ciljeh le zamahnejo z roko. To je zopet v značaju vsakega posameznika oziroma v njegovi naravi, kako rad ima spremembe. Tako da ne morem reči, da se vizija in cilji primejo vseh. Vsekakor pa je dobrodošlo, če se večina strinja z njo.*

7. Kako pomembna je po vašem mnenju vloga vodje oziroma ravnatelja pri premagovanju odpora do sprememb? Je zaupanje med vodjo in zaposlenimi za vas pomembno?

OSEBA A: *Zelo pomembna je vloga vodje. On je namreč tisti, ki mora zaposlenim povedati in razložiti, zakaj je sprememba potrebna, kako bo potekala in kakšne spremembe bo prinesla, četudi bodo za zaposlene boleče in neugodne. Tudi če bo prišlo do odpuščanja, se mora to povedati takoj.*

OSEBA B: *Kot sem že omenila, je vloga vodje zelo pomembna. Na prvem mestu mora biti zaupanje med vodjo in zaposlenimi.*

OSEBA C: *Vloga vodje se mi zdi zelo pomembna. Zaupanje med vodjo in podrejenimi je vsekakor ključno pri doseganju udejanjanja sprememb. Če ni zaupanja, bodo zaposleni toliko bolj dvomili o vseh predlaganih spremembah. Težje bodo sledili vsem predlaganim spremembam. Zato je zaupanje zelo pomembno.*

8. Kakšen je po vašem mnenju najpogostejši način odpora pri zaposlenih oziroma vodjih? Upoštevate lahko: neupoštevanje navodil, ugovarjanje, ignoriranje sprememb in

odgovornih, konflikt z nadrejenim/podrejenim, zanikanje (češ da do spremembe sploh ni prišlo) ...

OSEBA A: Menim, da je upočasnjevanje sprememb, dokazovanje neuspešnosti in nedelovanja sprememb. Skratka, oviranje izvajanja sprememb je najpogostejši način. Na ta način lahko zaposleni prikrito odpor tudi izvajajo.

OSEBA B: Menim, da ugovarjanje, ampak ne kot prepir, temveč kot komuniciranje z dobrimi argumenti.

OSEBA C: Najpogostejši način odpora je po mojem mnenju ugovarjanje zaradi strahu. Kaj več si načeloma zaposleni niti ne upajo storiti. Veliko zaposlenih, ki čuti odpor, pa molči oziroma nestrinjanja ne pokaže. Vendar to ne moremo več šteti pod odpor. Veliko več si zaposleni upajo znotraj organiziranih institucij, kot so sindikati, medtem ko se kot posamezniki ne upirajo v večji meri. Zanikanje po mojem mnenju ni prisotno v tolikšni meri. Morda nekateri redki posamezniki zanikajo spremembe, vendar pa povečini ne morem trditi, da se zaposleni poslužujejo zanikanja.

9. Je po vašem mnenju strah pred izgubo zaposlitve oziroma strah spred sankcijami v primeru dolgotrajnejšega odpora do sprememb tisti, ki zaposlene privede do končnega upoštevanja uvedene spremembe?

OSEBA A: To je samo po sebi logično. Vodstvo mora namreč najprej zasledovati cilje podjetja in lastnikov, zato se ne morejo in ne smejo uklanjati volji enega ali peščice zaposlenih. Če se posameznik ne more, oziroma bolje rečeno, noče prilagoditi in sprejeti spremembe, je najradikalnejši ukrep seveda prekinitev delovnega razmerja.

OSEBA B: DA.

OSEBA C: Seveda je ta tisti, ki vpliva na to, da se zaposleni uklonijo zahtevnim spremembam.

10. Kako močan odpor bi čutili, če bi vedeli, da boste s spremembo izgubili »status« v organizaciji, boste »manj pomembni« v organizaciji, a bi bila sprememba koristna za organizacijo?

OSEBA A: S svojega stališča bi vsekakor čutil odpor. Čustveno bi bil gotovo prizadet in bi s tega stališča čutil odpor. Je pa na drugi strani pomembno, kaj to za podjetje pomeni. Če na koncu to pomeni, da bo podjetje zaradi tega bolje poslovalo, bi to lažje sprejel. Prav tako je pomembno, kakšne delovne izkušnje imamo, kakšno izobrazbo ter dodatna znanja imamo, torej, kako kotiramo na trgu dela. Če imamo večje možnosti zaposlovanja, bomo tovrstne spremembe lažje sprejeli, saj smo lažje zaposljivi in imamo določen obrambni mehanizem, ki nam lahko pri sprejemanju tovrstnih sprememb tudi pomagajo. No, to drži tudi v primeru, da obstaja možnost izgube delovnega mesta. Lažje jo bomo sprejeli, če vemo, da imamo dobre možnosti za novo zaposlitev.

OSEBA B: Če bi vedela, da bo to res koristilo organizaciji in bi mi bilo to zelo dobro razloženo s pravilnimi argumenti, potem mi ne bi preostalo nič drugega, kot da odločitev sprejemem. Tu se mi zdi pomembno, kako bi mi to spremembo sporočili. Se pravi, če bi mi

točno prikazali učinek moje zamenjave, po možnosti v številkah, bi verjetno odločitev lažje sprejela. Vsekakor tu pride do izraza pomembnost informiranja.

OSEBA C: Vsekakor bi čutil odpor, zaradi izgube statusa v podjetju. Vsi vemo, da je status povezan tudi z osebnim dohodkom.

11. Kako gledate na manipuliranje z zaposlenimi za doseganje želenega cilja? Ali obsojate, da nekateri vodje za manjši odpor dajejo zaposlenim zavajajoče informacije ali nepravilne informacije ter se poslužujejo sredstev, s katerimi prisilijo zaposlene v sodelovanje?

OSEBA A: Manipuliranje obsojam, saj menim, da prikrivanje informacij in zavajanje zaposlenih ni dobro in se nam bo slej ko prej vrnilo v obliki nezaupanja oziroma v našem primeru odpora. Na vsak način je potrebno zaposlenim na prvem mestu spremembe dobro razložiti.

OSEBA B: Je dvorezen meč. Če se odločiš za manipuliranje, se moraš zavedati, kaj ti to lahko prinese. Manipuliranje je kratkoročen učinek, na dolgi rok pa po mojem mnenju manipuliranje ni učinkovito. Slej ko prej zaposleni pridejo do pravih informacij. Pomembno pa je tudi to, kar sem omenila že na začetku, koliko je vsak posameznik dovzeten za manipuliranje.

OSEBA C: Manipuliranje obsojam v kakršnem koli pomenu, vendar moram reči, da je manipuliranje prisotno v veliki meri. Prisotno imamo tako odkrito kot tudi prikrito manipuliranje. Če torej povzamem, manipuliranje obsojam, a se zavedam, da je prisotno pri tovrstnih odločitvah.

12. Kakšno uvajanje sprememb bi bilo po vašem mnenju boljše (bi bil prisoten odpor v manjšem obsegu)? Uvajanje sprememb, ki so manjše po obsegu, a se uvajajo pogosteje in so zato manj obremenjujoče med realiziranjem (t.i. evolucijske spremembe in/ali operativne spremembe), ali uvajanje obsežnih sprememb, ki vplivajo na velik del organizacije ter zahtevajo nova znanja, načine dela, komuniciranje, uvajajo pa se manj pogosto od prej omenjenih (t.i. revolucionarne spremembe in/ali transformacijske spremembe)?

OSEBA A: Zagovarjam zvezno uvajanje manjših sprememb, saj menim, da te zaposlene obremenjujejo v manjši meri, kot to pomeni za velike spremembe. Zato menim, da je manjši odpor prisoten pri uvajanju sprememb v več manjših zaporednih korakih. Če smo zaradi okolja prisiljeni v velike, radikalne spremembe, potem jih moramo izvesti, a menim, da zaradi tega večjega odpora zaposlenih ne bi smeli pričakovati, saj že samo okolje ponuja dovolj informacij, da nas prepriča v nujnost spremembe. Te moramo na dober način predstaviti zaposlenim. Če nas okolje prisili v velike spremembe, morajo to zaposleni sprejeti kot del svojih dolžnosti.

OSEBA B: Sama zagovarjam velike spremembe, ker se te lahko točno ovrednotijo. Tako se njihov učinek da oceniti in se lahko vidi, katere spremembe so dejansko bile uspešne in katere ne. Pri majhnih in konstantnih spremembah lahko izgubimo sposobnost zaposlenih, da sledijo vsem tem spremembam kakovostno, zato se načeloma nagibam k večjim spremembam.

OSEBA C: Sam imam raje velike spremembe, ki se zgodijo enkrat in v velikem obsegu. Nimam večjih težav pri osvajanju novih informacij in znanj. Morda je pri drugih zaposlenih drugače in imajo s tem več težav in imajo zato raje manjše spremembe, ki se konstantno dogajajo. Mene tovrstne spremembe motijo.

13. Je po vašem mnenju za manjši odpor pomembno dobro načrtovati samo uvajanje spremembe?

OSEBA A: Seveda se strinjam. Spremembe je potrebno predvsem dobro predstaviti in razložiti. Pri tem pa biti čim bolj odkrit, saj kakršnokoli prikrivanje pri tem ne bo pomagalo. Za tem mora stati dobro načrtovan postopek za uvajanje sprememb.

OSEBA B: DA. Dobro načrtovanje zmanjša možnost odpora. A se moramo zavedati, da bo kljub še tako dobro načrtovani spremembi do določene stopnje odpora prišlo.

OSEBA C: Da, spremembe je potrebno dobro načrtovati, a to ni zagotovilo, da bo odpor manjši.

14. Ali menite, da bi nagrajevanje za upoštevanje in sodelovanje pri uvajanju sprememb prineslo manj odpora do sprememb? Na kakšen način bi lahko zaposlene nagrajevali, če ste mnenja, da bi to pomagalo pri uvajanju sprememb?

OSEBA A: Absolutno se ne strinjam, da bi z nagrajevanjem dosegli sodelovanje zaposlenih pri uvajanju sprememb. Dolžnost zaposlenih namreč je, da se prilagajajo oziroma je to del njihovih delovnih zadolžitev, zaradi česar ne vidim boljših rezultatov in manjšega odpora, če bi nagrajevanje obstajalo. Ne moreš ljudi prepričati v sodelovanje pri spremembi tako, da mu daš denar.

OSEBA B: V spremembo moramo iti popolnoma brez nagrajevanja, saj se bodo pri vseh naslednjih spremembah zahteve po nagrajevanju le še stopnjevale in to je lahko za organizacijo zelo slabo. Ne pravijo ljudje zastonj: »Človeku ponudiš prst, on pa bo zagrabil roko«.

OSEBA C: Nagrajevanje po mojem mnenju bi pomagalo, a bi moralo biti kontinuirano. Se pravi, da bi pri tovrstnem nagrajevanju morali biti previdni, da jih zaposleni ne bi začeli izkoriščati in z njimi pogojevali spremembe.

15. Kako komentirate mojo trditev, da so glavni povodi za odpor pri zaposlenih strah, ponos in razum?

OSEBA A: Strinjam se s tvojo trditvijo. To so v glavnem razlogi, zaradi katerih se zaposleni upirajo samim spremembam. Vse vrste odporov se na nek način na koncu vključijo v te tri dejavnike.

OSEBA B: Popolnoma se strinjam z njo.

OSEBA C: Se strinjam s tvojo trditvijo. Ti trije povodi so najpomembnejši.

Hvala za vaše sodelovanje.