

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anita Čolić

**Individualni in skupinski dejavniki uspešnosti vpeljave sprememb  
v organizacijo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anita Čolić

Mentor: Izr. prof. dr. Andrej Rus

**Individualni in skupinski dejavniki uspešnosti vpeljave sprememb  
v organizacijo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## **Individualni in skupinski dejavniki uspešnosti vpeljave sprememb v organizacijo**

Uspešnost organizacije je odvisna od učinkovitosti prilagajanja nenehnim spremembam, ki se odvijajo znotraj nje in v okolju. Spremembi se mora prilagoditi na nivoju posameznika, skupin in organizacije kot celote. Kako se bo organizacija prilagodila spremembam, je v veliki meri odvisno od delovanja posameznikov v organizaciji, skupinske dinamike, ki se oblikuje na nivoju organizacije in različnih skupin v organizaciji ter kulture organizacije. Ljudje v organizaciji s svojim delovanjem, osebnostjo, mišljenjem, prepričanji, vrednotami, čustvi in s tem, ko stopajo v interakcijo z drugimi ter z njimi tvorijo odnose in kulturo organizacije, oblikujejo različne poglede na spremembo, se nanje različno odzivajo in različno prilagajajo. Naloga managerjev je, da pri zaposlenih vzbudijo pozitivne poglede na spremembo in jih prepričajo, da začnejo drugače misliti in delovati. V diplomski nalogi želim ugotoviti, kateri so tisti individualni in skupinski dejavniki, ki vplivajo na to, kako se bo posameznik odzval na spremembo in kako bo deloval. Ugotoviti želim tudi, kako lahko management pri vpeljavi sprememb preko obvladovanja teh dejavnikov vpliva na zaposlene in skupinsko dinamiko.

**KLJUČNE BESEDE:** organizacija, spremembe, posameznik, skupina, kultura.

## **Individual and group success factors of implementing change in an organization**

The success of an organization depends on effective adaptation to the constant changes within it, and the environment. Organization must adapt on individual level, group level and organizational level. How will the organization adapt to change depends on actions taken by individuals, group dynamics that forms on the organizational and group level, and culture of the organization. People with their unique actions, personality, thinking, beliefs, values, emotions, unique relationships among them, and unique organizational culture develop different views on the change, react and adapt differently. Managers must raise positive views on change and persuade employees to begin to think and act differently. In this thesis I try to answer what are the individual and group factors that influence individual's respond to the change and their behaviour when confronted with change. I also want to determine how can the managers when implementing change influence the employees and groups by controlling these factors.

**KEY WORDS:** organization, change, individual, group, culture.

## KAZALO

1	Uvod .....	6
1.1	Namen, cilj in raziskovalna vprašanja .....	6
1.2	Zgradba diplomskega dela .....	7
2	Spremembe v organizaciji .....	9
2.1	Vrste sprememb .....	12
2.2	Upravljanje s spremembami .....	13
3	Individualni dejavniki uspešnosti pri uvajanju sprememb .....	20
3.1	Zaznavanje in socialna percepcija .....	21
3.2	Vrednote in stališča .....	24
3.3	Osebnost .....	26
3.4	Čustva .....	28
3.5	Socialni status in socialna vloga .....	30
3.6	Vplivanje na posameznike .....	31
4	Skupinski dejavniki uspešnosti vpeljave sprememb .....	33
4.1	Skupinska dinamika .....	35
4.2	Vpliv posameznika na skupino .....	40
4.3	Kultura organizacije .....	41
4.4	Organizacija kot politični sistem .....	42
4.4.1	Analiziranje interesov .....	43
4.4.2	Razumevanje koalicij in klik .....	44
4.4.3	Razumevanje konfliktov .....	45
4.4.4	Raziskovanje moči .....	47
5	Upoštevanje individualnih in skupinskih dejavnikov pri vpeljavi sprememb .....	49
5.1	Vpliv spremembe na posameznike in skupine .....	49
5.1.1	Odpor do sprememb .....	50
5.2	Mobilizacija podpornikov .....	52
5.3	Vključevanje zaposlenih .....	54
5.3.1	Analiza kadrov in skupinske dinamike .....	55
5.3.2	Pooblaščenje zaposlenih .....	59
5.3.3	Usposabljanje zaposlenih .....	63

5.4	Komunikacija.....	65
5.5	Uporaba politike in moči .....	69
5.6	Spreminjanje organizacijske kulture .....	71
6	Zaključek .....	73
7	Literatura .....	82

KAZALO SLIK:

Slika 2.1	Vzorec sprememb v organizaciji.....	11
Slika 5.1	Spekter vključenosti zaposlenih glede na porazdelitev moči.....	55

# 1 Uvod

Spremembe so danes stalnica na vseh družbenih nivojih. Spremembam se ne morejo izogniti niti organizacije. Managerji se morajo vedno pogosteje ukvarjati z novimi zakonodajnimi omejitvami, novimi produkti, rastjo, vedno močnejšo konkurenco, tehnološkim razvojem in spremembami na trgu delovne sile. Prilagodljivost spremembam je postala nova konkurenčna prednost podjetij, saj imajo podjetja, ki se hitreje in bolj gladko prilagodijo spremenjenim pogojem in zahtevam trga ter okolja, več možnosti za dolgoročno rast. Pri tem so ključni dejavnik prav zaposleni, ki se s svojim znanjem, motiviranostjo in delovanjem uspešno odzivajo na spremembe.

Zgodovina managementa in razvoj organizacijskih teorij lahko ponudita rešitve za večino problemov, s katerimi se srečujejo managerji. Večino problemov so managerji v preteklosti že rešili, današnji managerji pa delajo predvsem z ljudmi. Kot skupna točka večine organizacijskih teorij se pojavljajo "organizacijska uspešnost kot cilj, človek kot osrednje gibalno in obvladovanje sprememb kot ključno področje dela današnjih managerjev,, (Bukovec 2009, 22).

Za področje obvladovanja sprememb se pojavlja mnogo teorij, modelov in različnih pristopov, pri čemer so bili dosedanja napori usmerjeni predvsem v "obvladovanje sprememb samih, prezrt pa je bil bistveni dejavnik obvladovanja sprememb – človek, ki se nahaja v središču procesa kakovostnega obvladovanja sprememb,, (Bukovec 2009, 23). Managerji se morajo zavedati, da so njihovi sodelavci ključni dejavnik procesa uvajanja sprememb in da v svoji različnosti tudi pričakujejo individualno specifičen pristop. Le ob upoštevanju te različnosti lahko zagotovimo njihovo uspešnost in učinkovito prilagoditev (Kotter in Schlesinger 2008, 130). "Mnogi avtorji ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, poudarjajo, da bodo odločilno vlogo imeli ljudje, njihove zmogljivosti in predvsem psihični procesi v njihovi zavesti in podzavesti,, (Bukovec 2009, 24).

## 1.1 Namen, cilj in raziskovalna vprašanja

"Organizacija je mreža razmerij med ljudmi,, (Florjančič in Vukovič 1999, 53). Proces planiranja, usmerjanja, koordiniranja in kontrole so aktivnosti ljudi, ki zaganjajo, uporabljajo in spreminjajo sisteme. Organizacije in njeni sistemi ter podsistemi se z delovanjem

posameznikov stalno spreminjajo. Tipa in vrste organizacije ne narekuje tehnologija, temveč ljudje in njihova sistemizacija vrednot (Florjančič in Vukovič 1999, 53).

Namen diplomske naloge je predstaviti vpliv in pomen posameznika ter skupin na uspešnost vpeljave sprememb in ugotoviti, kako lahko z upoštevanjem posameznikov ter skupinske dinamike pripomoremo k uspešnosti vpeljave sprememb.

Cilj diplomske naloge je z analizo relevantne literature ugotoviti, katere so tiste dimenzije človeka in razmerij med ljudmi, ki imajo največji vpliv na upravljanje sprememb v organizacijah. Z analizo in interpretacijo literature želim opredeliti vpliv posameznikove osebnosti, sposobnosti, stališč, vrednot, čustev in lastnih interesov na uspešnost vpeljave spremembe. Raziskati želim, kako skupinska dinamika in kultura vplivata na vpeljavo sprememb. Če vemo, kakšen vpliv imajo posamezniki in skupine na uspešnost vpeljave sprememb, lahko to znanje upoštevamo pri izbiri metod ter tehnik vpeljave sprememb.

Pri izdelavi diplomskega dela me bodo vodila raziskovalna vprašanja:

- Kateri individualni dejavniki vplivajo na uspešnost vpeljave sprememb?
- Kateri skupinski dejavniki vplivajo na uspešnost vpeljave sprememb?
- Kako lahko z upoštevanjem posameznika in skupinske dinamike zagotovimo uspešnost vpeljave sprememb?

## 1.2 Zgradba diplomskega dela

V svojem življenjskem ciklusu se organizacija srečuje z različnimi spremembam. Spremembe se razlikujejo glede na to, od kod izvira pobuda, po obsegu, hitrosti uvajanja, glede na področje, ki ga sprememba zajema itd. V drugem poglavju bom predstavila različne tipe sprememb in klasifikacije sprememb različnih avtorjev ter definirala, kakšen vpliv imajo spremembe na posameznika. Glede na vrsto sprememb in lastnosti organizacije se te s spremembami spopadajo različno. Tudi v literaturi lahko najdemo množico različnih pristopov uvajanju sprememb. V drugem poglavju bom predstavila tudi nekaj modelov uvajanja sprememb.

Človek in procesi, povezani z upravljanjem človeških virov, dobivajo v sodobnih organizacijah strateško pozicijo. Če želimo razumeti organizacijo, ni dovolj le poznavanje formalnih in neformalnih struktur, ampak je treba najprej razumeti ljudi in njihovo naravo. V tretjem poglavju bom predstavila nekaj relevantnih individualnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost vpeljave spremembe. Predstavila bom pojme osebnosti, sposobnosti, stališč, vrednot, čustev in zaznavanja ter posameznikove percepcije.

Delovanje skupine posameznikov je več kot le vsota delovanj posameznikov. Na delovanje posameznikov v skupini imajo velik vpliv medčloveški odnosi. Odnosi med posameznimi člani povzročajo spremembe v vedenju posameznikov, to pa posledično vpliva na vedenje skupine kot celote. V četrtem poglavju bom najprej definirala pojem skupine in predstavila nekaj dimenzij skupinske dinamike, za katere menim, da imajo vpliv na uspešnost vpeljave spremembe. Vodenje podjetja vedno vključuje tudi odnose med podrejenimi in nadrejenimi, ki temeljijo na podeljeni avtoriteti in moči. Gledano na organizacijo z vidika odnosov med podrejenimi in nadrejenimi člani, lahko organizacijo razumemo kot politični sistem. Z analizo organizacije kot političnega sistema bom prikazala, kako lahko poznavanje organizacijske politike, predvsem konfliktov in interesov vpliva na uspešnost vpeljave spremembe. Pri analizi organizacije z vidika skupin moramo upoštevati tudi kulturo organizacije. V tem poglavju bom na kratko predstavila tudi koncept organizacijske kulture.

Ljudje v organizaciji morajo imeti glede spremembe vsaj minimalno stopnjo konsenza in privolitve, če želimo, da je sprememba uspešno implementirana. Predstavila bom, kako predstavljeni individualni in skupinski dejavniki vplivajo na pojav odpora do sprememb in na proces mobilizacije podpornikov. Predstavila bom načine, kako lahko z upoštevanjem teh dejavnikov zagotovimo kritično maso in predstavila psihološke principe prepričevanja in vplivanja na percepcijo posameznikov ter motiviranje zaposlenih. Eden ključnih dejavnikov uspešnosti vpeljave sprememb je tudi vključevanje zaposlenih v načrtovanje in izvedbo. V nadaljevanju poglavja bom predstavila nekaj relevantnih principov vključevanja zaposlenih v proces uvajanja spremembe, vključno s planiranjem kadrov, izbire kadrov in oblikovanjem timov ter usposabljanjem zaposlenih. Na individualne in skupinske dejavnike lahko v veliki meri vplivamo s komunikacijo. V tem poglavju bom predstavila, kako lahko komunikacija vpliva na uspešnost vpeljave sprememb. Posamezniki znotraj organizacije delujejo tudi politično. V nadaljevanju poglavja bom predstavila tudi politična vedenja, na katera morajo biti managerji pri uvajanju sprememb pozorni oziroma jih lahko uporabijo. V organizaciji ni možno izvesti večjih sprememb brez sprememb v organizacijski kulturi. Zato bom poglavje zaključila z opisom načinov, kako lahko managerji vplivajo na spremembo kulture.

V zadnjem, sklepnem delu bom povzela posamezna vprašanja in skozi reflektiranje opisanih dejavnikov ter načinov vplivanja na dejavnike odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja.



## 2 Spremembe v organizaciji

Danes se posamezniki in organizacije soočajo z vedno bolj kompleksnim in dinamičnim okoljem. Spremembe se dogajajo na praktično vseh področjih. "Kot odziv na spremembe v okolju se nenehno pojavljajo spremembe na civilizacijski, organizacijski in osebni ravni," (Bukovec 2009, 19).

Spremenile so se tudi spremembe same. Danes se spremembe dogajajo veliko hitreje, so bolj kompleksne in turbulentne, predvsem pa so veliko bolj nepredvidljive in imajo veliko večji vpliv na posameznike, organizacije in družbo kot celoto (Harigopal 2006, 19).

Spremembo lahko opišemo kot stanje porušenega ravnovesja med silami, ki so gonilo sprememb in silami, ki spremembo preprečujejo (Lewin v Wilson 1992, 8). Sprememba lahko pomeni tudi nezadovoljstvo s starim in vera v novo, ki je osnova za kvalitativno novo razumevanje, pogled in vedenje ter izboljšave skozi preteklost in sedanjost (Harigopal 2006, 27).

Kako in zakaj se organizacije spreminjajo je eno izmed pomembnejših vprašanj, s katerim se ukvarjajo avtorji strokovne literature o managementu. V literaturi je tako možno najti vrsto različnih teorij in konceptov ter različnih tipologij sprememb. Van De Ven (1995) je v svoji raziskavi skušal identificirati štiri osnovne tipe teorij, ki pojasnjujejo, kako in zakaj se sprememba odvija. Teorije organizacijskih sprememb je razvrstil v štiri idealno tipske teorije: teorija življenjskega cikla, teleološke teorije, dialektične in evolucijske teorije.

Teorije življenjskega cikla so v literaturi med najpogostejšimi. Teorija vleče vzporednice z razvojem fetusa v biologiji. Izhaja iz predpostavke, da je sprememba neizogibna in vnaprej predpisana. Vsaka razvijajoča organizacija ima v sebi lastno obliko, logiko, program oziroma kodo, ki uravnava proces spremembe in vodi organizacijo od izhodiščnega stanja do končnega stanja, ki je definiran že v izhodiščni fazi. Končna oblika je v začetni fazi organizacije še latentna, neoblikovana. Skozi čas pa se razvija in progresivno udejanja ter postaja vedno bolj diferencirana. Zunanje okolje in dogodki lahko vplivajo na to, kako se bo sprememba izrazila, vendar pa je vedno rezultat notranje logike, pravil, programa, ki vodijo razvoj organizacije. Potek spremembe do končne faze je določen in se odvija skozi določeno zaporedje dogodkov. Vsak od teh dogodkov prispeva h končnemu stanju in se mora odviti po predpisanem zaporedju. Vsaka stopnja razvoja je predpogoj za naslednjo fazo.

Teleološka teorija izhaja iz predpostavke, da je glavno vodilo razvoja organizacije njen smoter ali končni cilj. Skladno s to teorijo se organizacija pomika h končnemu cilju ali končnemu stanju. Predpostavlja, da ima organizacija svoj smisel in da je prilagodljiva. Sama ali v interakciji z okoljem, organizacija dosega zadani končni cilj tako, da usmerja svoje delovanje in nadzoruje potek. Razvoj organizacije je ponavljajoče zaporedje formulacije, doseganje in ocenjevanja ter preoblikovanje ciljev na podlagi naučenega in nameravanega. Pri tem jo vodi končni cilj oziroma smoter, ki narekuje želeno končno stanje. Razvoj ne poteka po vnaprej predpisanih fazah, vseeno pa ga zaznamujejo določeni predpogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bi bil končni cilj dosežen. To so lahko npr. določene funkcije, ki morajo biti izpolnjene, dosežki, ki morajo biti uresničeni, ali komponente, ki jih je potrebno zgraditi. Ko je cilj dosežen, organizacija ne ostane v stanju ravnotežja, ampak na novo definira svoje cilje, skladno s svojim smotrom obstoja.

Dialektične teorije izhajajo iz predpostavke, da organizacije obstajajo v pluralističnem svetu nasprotujočih si dogodkov, sil ali kontradiktornih vrednot, ki med seboj tekmujejo. Izhajajo iz Heglove dialektike, kjer teza in antiteza tvorita sintezo. Nasprotujoče si sile lahko obstajajo znotraj organizacije ali pa zunaj organizacije. Sprememba se pojavi, ko ena od nasprotujočih sil pridobi dovolj moči, da podre ravnotežje in spremeni obstoječe stanje. Relativna moč antiteze lahko mobilizira organizacijsko entiteto v zadostni meri, da spremeni obstoječe stanje oziroma tezo in tako tvori novo stanje oziroma sintezo. Rezultat spremembe je lahko novo stanje, ki je sinteza obeh nasprotujočih sil. Če pa ima antiteza dovolj moči, da prepreči mobilizacijo nasprotujoče sile, novo stanje odraža antitezo.

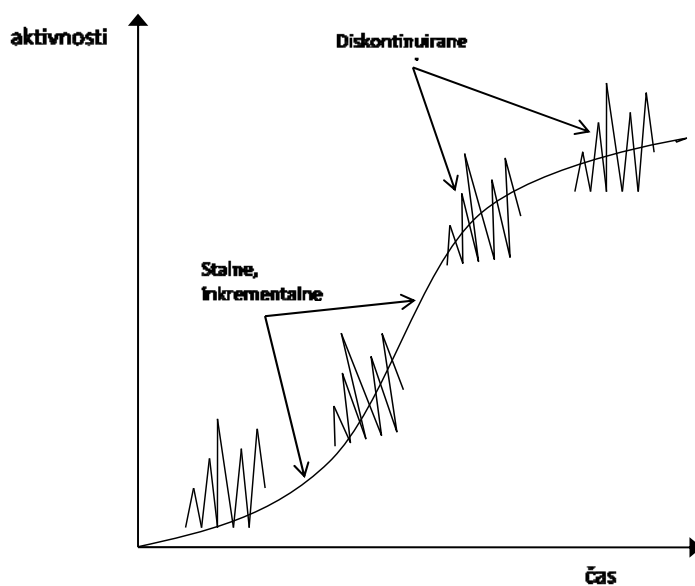
Evolucijske teorije izhajajo iz teorije evolucije v biologiji, kjer se spremembe odvijajo skozi neprekinjen cikel variacij, selekcije in ohranitve. V organizaciji se pojavijo nove oblike, variacije, ki se nato v procesu selekcije, ki je podvržen tekmovanju za vire, selekcionirajo oblike, ki najbolj ustrezajo razpoložljivim virom v danem okolju. Izbrane oblike se preko sile inercije in vztrajnosti ohranijo ter obdržijo določeno organizacijsko obliko. Evolucijske teorije sprememb lahko opisujejo globalne spremembe v populaciji organizacij, razlagajo strateške spremembe znotraj organizacije, ali pa se nanašajo na socialno-psihološke procese znotraj organizacije.

Organizacijske spremembe le redkokdaj delujejo v obliki idealno tipskih sprememb, ki jih je opisal Van De Ven. Potek spremembe se razprostira skozi čas in prostor, zato običajno na spremembo deluje več pobud. Na spremembo vplivajo različni akterji znotraj in zunaj organizacije.

Vsaka od opisanih idealno tipskih sprememb je tudi inherentno pomanjkljiva. Vsaka sprememba ima eno ali več komponent, ki delujejo zunaj idealno tipskega modela oziroma izhajajo iz enega od preostalih treh idealno tipskih teorij. Organizacijska sprememba zato običajno zajema eno ali več oblik idealno tipskih sprememb (Van De Ven 1995, 510–536).

Vsaka organizacija ima svoj smoter obstoja in cilje, h katerim teži s svojim delovanjem. Glede na te cilje se znotraj organizacije oblikujejo strukture in procesi delovanja, ki omogočajo organizaciji doseganje teh ciljev. Med delovanjem procesov se vsaka organizacija razvija. Raziskave, ki jih je opravil Tushman (Nadler 1998, 45–49) so pokazale, da gredo različne industrijske panoge v življenjskem ciklusu skozi enake faze. Na začetku je faza eksperimentiranja v kateri panoga počasi raste. Ko se panoga ustali, sledi obdobje hitrejše rasti. V naslednji fazi, fazi zrelosti, se rast upočasnjuje in nato ustavi. Panoga se mora nato ustrezno spremeniti in cikel se začne znova. V nasprotnem primeru organizacija propade. Evolucijski vzorec, lahko grafično ponazorimo s S-krivuljo, ki prikazuje hitrost rasti ali delovanja skozi čas. Skozi cikel pa se pojavljajo tudi obdobja večjih sprememb, ki so na krivulji prikazana z valovitimi črtami.

Slika 2.1: Vzorec sprememb v organizaciji



Vir: Nadler 1998, 47

Hkrati pa je vsaka organizacija vpeta v določeno okolje. Okolje organizacije je hkrati vir sredstev in ovira za doseganje zelenih ciljev. Okolje organizacije predstavljajo zunanji udeleženci, kot so institucije, organizacije in posamezniki, ki lahko vplivajo na poslovanje organizacije ter njeno uspešnost in hkrati organizacija vpliva nanje. Okolje organizacije se

nenehno spreminja. "Različni dogodki vplivajo na vrednote, interese in potrebe zunanjih udeležencev, s katerimi je organizacija v menjalnih razmerjih. To sproži vplive na organizacijo, ta pa se nanje odziva,, (Biloslavo 2009, 342). Spreminjajo se torej interesi udeležencev v zunanjih okoljih, tako tržnem (odjemalci, dobavitelji, konkurenti) kot družbenem (država, politika, združbe, javnost, gospodarstvo) in kulturnem (vrednote, navade, vzorniki, neformalna razmerja). "Organizacija je uspešna, če sledi tem spremembam in zunanjim udeležencem ponuja več enakih, predvsem pa drugačnih, posebnih koristi kot njene tekmice,, (Biloslavo 2009, 342).

## 2.1 Vrste sprememb

Vsaka sprememba je večdimenzionalna. Glede na to, na katero dimenzijo so se avtorji osredotočili, lahko v literaturi zasledimo različne klasifikacije sprememb. Večina avtorjev spremembe deli glede na obseg, hitrost in področje. Pri poznavanju sprememb pa je pomembno vedeti tudi, od kod prihaja pobuda za spremembo oziroma ali je sprememba načrtovana ali pa je odziv na spremembe v okolju.

Glede na to, ali je organizacija sama pobudnik sprememb ali pa se odziva na spremembe v okolju, lahko spremembe delimo na planirane (predvidene, anticipatorne) in odzivne (reaktivne) spremembe. Največ pobud prihaja iz stališča posamezne organizacije, iz okolja. Pobude za spremembe pa lahko prihajajo tudi iz same organizacije. Med notranje razloge lahko štejemo spreminjanje potreb in pričakovanj ljudi v organizaciji, nova znanja, ki zahtevajo drugačno delovanje ter spreminjanje prevladujočih vrednot in posledično kulture organizacije, novo tehnologijo in produkte (Biloslavo 2009, 342).

Nadalje lahko spremembe ločimo tudi glede na področje. Tako Armstrong loči med strateškimi spremembami, ki dolgoročno vplivajo na obliko in usmerjenost poslovanja organizacije, ter operativnimi spremembami, pri katerih gre za nove postopke, sisteme, tehnologije (Armstrong 2004, 22). Rozman (2000, 125) loči glede na področje spremembe v tehnologiji ali procesih, spremembe proizvodov, spremembe v organizaciji in strategiji ter spremembe ljudi.

Spremembe se ločijo tudi glede na obseg in hitrost sprememb. Tako Grundy (1993, 24) loči med enakomernimi inkrementalnimi spremembami, neenakomernimi inkrementalnimi in med nepovezanimi, prekinjenimi spremembami. Enakomerne inkrementalne spremembe so značilne za okolja, ki se spreminjajo počasi, sistematično in predvidljivo. Vendar pa so taka okolja danes redka. Neenakomerne inkrementalne spremembe se odvijajo v relativno mirnih

obdobjih, ki so prekinjena z obdobji hitrih sprememb. Značilnost nepovezanih sprememb je nenadna sprememba strukture, strategije ali kulture organizacije, lahko pa tudi vseh treh. Nadler deli spremembe na stalne spremembe, ki jih vodstvo podjetja izvaja "neprestano s ciljem odprave problemov in izboljšanja uspešnosti," (Nadler 1998, 50–54) ter na radikalne spremembe, ki povzročajo bistvene spremembe v strategiji in strukturi podjetja (Nadler 1998, 50–54).

Podobno sta Balogun in Haily (v Green 2007, 21–24) ločila štiri tipe sprememb:

- **Adaptacija** – je neparadigmatična sprememba, ki je implementirana počasi skozi postopne iniciative.
- **Rekonstrukcija** – je tudi neparadigmatična sprememba, ki postavi organizaciji nove smernice delovanja, vendar na bolj dramatičen in hitrejši način.
- **Evolucija** – je transformacijska sprememba, implementirana postopno skozi različne stopnje in medsebojno povezane pobude.
- **Revolucija** – je fundamentalna transformacijska sprememba, ki pa je izpeljana preko sočasnih pobud, ki prihajajo z več strani in pogosto v relativno kratkem času.

Stace in Dunphy (v Green 2007, 21–24) sta glede na obseg sprememb, spremembe razdelila v štiri nivoje:

- **Uglasitev**, ki jo razumeta kot prilagoditev organizacije, strukture in procesov strategiji.
- **Postopno prilagajanje**, ki ga razumeta kot relativno majhne spremembe skozi celotno organizacijo, ki so posledica zunanjih dejavnikov.
- **Modularna transformacija**, ki jo razumeta kot večjo spremembo oziroma rekonstrukcijo ali preusmeritev posameznih delov organizacije.
- **Korporativna transformacija**, ki jo opisujeta kot fundamentalen preobrat v strategiji organizacije, ki zajema tudi na novo definirano vizijo, poslanstva in vrednote organizacije.

Spremembe se razlikujejo tudi po intenzivnosti in kompleksnosti. Spremembe, ki so predvidene in ki so vpeljane postopno, so veliko manj intenzivne kot spremembe, ki nastanejo kot reakcija na spremembo v okolju. Kompleksnost spremembe je povezana s kompleksnostjo organizacije in raste s kompleksnostjo organizacije (Nadler 1998, 59–61).

## 2.2 Upravljanje s spremembami

Sprememba v organizaciji pomeni porušitev obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih, pri čemer obstaja tveganje, da na novo vzpostavljena ravnovesja za organizacijo ne bodo ugodna (Dubrovski 2000, 84). Zato mora organizacija, če želi učinkovito odreagirati na spremembo,

vedeti, za kakšno vrsto spremembe gre, kaj je povzročitelj sprememb oziroma od kod prihaja pobuda za spremembe in kakšen je obseg spremembe, saj se le tako lahko organizacija primerno odzove na spremembe (Dawson v Collins 1998, 57). Glede na to, s kakšno spremembo se organizacija sooča, morajo managerji uporabiti ustrezen model upravljanja s spremembo. Strokovna literatura ponuja vrsto procesnih modelov upravljanja sprememb. Večina temelji na osnovnem trifaznem modelu Kurta Lewina, razlikujejo pa se po številu faz in specifičnih poudarkih, ki jih posamezni modeli izpostavljajo (Nilakant in Ramnarayan 2006, 19; Kovač in drugi 2012, 36).

Osnovni model Kurta Lewina temelji na treh fazah, ki so potrebne za uspešno spremembo človeškega vedenja (Kovač in drugi 2012, 36):

1. V prvi fazi, **fazi odmrznitve**, je treba oslabiti sile, ki težijo k trenutnemu stanju. Oblikovati je treba novo vizijo in zagotoviti motiviranost ter pripravljenost zaposlenih za spremembo.
2. V drugi fazi, **fazi udejanjenja sprememb**, se izvede preoblikovanje procesov in strukture, vzpostavijo se novi vedenjski vzorci.
3. V zadnji fazi, **fazi ponovne zamrznitve**, se novo vedenje stabilizira. Vzpostavi se nova organizacijska kultura.

Schein (v Kovač in drugi 2012, 37) je za izhodišče vzel faze iz Lewinovega modela in jih nadalje razvil ter dodal nove izraze. Pri svojem modelu se je osredotočil na vlogo in prilagoditve najvišjega managementa. Za vsako fazo je opredelil vloge, ki jih mora zavzeti management. V fazi odmrznitve morajo managerji ustvariti motivacijo za spremembo. Ko ugotovijo, da obstoječi delovni procesi ne delujejo več, morajo oblikovati ustrezna navodila, s katerim dajo zaposlenim vedeti, da je sprememba nujna. Obenem mora management prevzeti simbolično starševsko vlogo in zaposlenim nuditi podporo pri premagovanju strahu ter občutkov krivde. Med zaposlenimi morajo ustvariti občutek psihološke varnosti, s katerim lahko omejijo razvoj defenzivnega vedenja zaposlenih.

V fazi udejanjanja spremembe mora management oblikovati nove kognitivne opredelitve problemov in rešitev. Zaposlenim morajo ponuditi model novih vedenjskih vzorcev in spodbujati imitiranje novih vedenj ali identifikacijo z novimi vlogami. S tako imenovanim modelom vlog morajo zaposlenim ponuditi nova vedenja, po katerih se lahko ravna in nove vloge, s katerimi se lahko identificirajo. S posnemanjem in poistovetenjem se lahko hitro vzpostavijo nova vedenja in razumevanje za spremembo, vendar pa takšni mehanizmi zavirajo inovativno, neodvisno vedenje. Zato morajo managerji obenem zaposlenim nuditi

pomoč, da najdejo svojo pot. Zaposlenim morajo pustiti, da se priučijo potrebnega znanja preko delovanja. Prevzeti morajo vlogo svetovalca, ki zaposlenim ne ukazuje, temveč jim prisluhne in pomaga pri prepoznavanju težav.

V fazi ponovne zamrznitve je glavna vloga managementa stabilizirati spremembe in utrditi novo stanje. Novo stanje se utrdi z integracijo posameznikov v ključna razmerja in socialni sistem.

Nadler (v Kovač in drugi 2012, 37) v svojem štiri faznem modelu izpostavi nujnost razvoja »politične dinamike« znotraj organizacije in s tem povezane štiri naloge managementa, ki so potrebne za zaježitev odpora in uspešno implementacijo spremembe. V prvi fazi je treba oblikovati jasno vizijo prihodnjega stanja in jo zaposlenim predstaviti na način, ki bo zmanjšal njihovo negotovost. Negotovost zaposlenih se lahko zmanjša, če imajo zaposleni jasno predstavo o učinkih spremembe na organizacijo in zaposlene. V drugi fazi je treba z uporabo različnih vzvodov, ki vplivajo na spremembo vedenja, omejiti nastanek problemov. Uporabimo lahko različne formalne strukturne spremembe, spremembe dejavnosti, kot tudi neformalne dogovore ali zamenjavo nosilcev odločanja. V tej fazi je treba tudi prepoznati neustrezne metode in jih ustrezno spremeniti. V tretji fazi je treba alocirati potrebne vire za izvedbo spremembe, vključno s proračunom, časom in zaposlenimi. V tej fazi je treba tudi imenovati odgovorne za uvedbo spremembe in oblikovati načrt uvedbe spremembe. V zadnji fazi je treba vzpostaviti kanale in mehanizme za pridobivanje povratnih informacij s katerimi lahko ocenimo doseganje cilja.

Procesni model, ki ga je oblikoval Czichosu (v Kovač in drugi 2012, 38–41) prav tako sloni na faznem konceptu, v ospredje pa postavlja formalizacijo dejavnikov sprememb. Proces spremembe sloni na formaliziranih fazah uvajanja sprememb. V vsaki fazi se uporabijo uveljavljeni nadzorni kriteriji za sprejemanje odločitev in spremljanja napredka ter formalni dokumenti, kot so različna poročila in elaborati. Prav tako so formalizirane odločitve in odgovornost vseh vključenih oseb. Czichosu obravnava tim najvišjih managerjev kot odločitveno skupino, ki odloča o spremembi in formalno sproža vsako naslednjo fazo spremembe. Pri tem se upoštevajo predvsem izpolnitev kriterijev za konec faze in doseg zelenih rezultatov. Proces spremembe se konča s predstavitvijo formalnih dokumentov in odobritvijo najvišjih managerjev. Proces uvajanja spremembe po Czichosu je sestavljen iz osmih faz:

1. Potreba – V prvi fazi se, preko zbiranja mnenj med zaposlenimi, analiz trendov ali z oblikovanjem novih vizij, scenarijev in ciljev za prihodnost prikaže potreba po spremembi, ki se kot predlog predstavi nosilcem odločanja.
2. Ideja – V tej fazi se določita programski manager in sponzor, ki izdelata strateški dokument, v katerem jasno predstavita in opišeta problematiko ter idejo za spremembo in opredelita merila za merjenje uspešnosti posameznih faz.
3. Koncept – V sodelovanju s posamezniki, ki posedujejo specifična znanja na področju, podvrženem spremembam, se oblikuje standardna predstavitev zelenih ciljev in program vpeljave sprememb, po katerem se bodo ravnali vsi, ki so vključeni v proces spreminjanja. Program vpeljave spremembe mora vsebovati načrt izvedbe, ki vključuje načrtovane aktivnosti in njihove nosilce, termine izvedbe ter seznam potrebnih virov in predvidenih stroškov.
4. Oblikovanje – V tej fazi se izvajajo formalni, nadzorovani pilotni projekti, preko katerih se preverijo novi načini in delovanja ter učinki nove situacije. Nadalje se izvedejo oblikovne specifikacije, obdelajo se predstavitve standardov in posodobi načrt programa. Ko je faza zaključena, morajo vse ciljne osebe poznati in razumeti obliko ter učinke, ustvariti se mora popolno zaupanje v doseganje cilja.
5. Načrtovanje izvedbe – Programski manager dopolni in uskladi načrte spremembe ter oblikuje skupni načrt, ki ga potrdi najvišji management.
6. Izvedba – V tej fazi steče rutinska operacionalizacija načrta. Managerji in vodstveno osebje delujejo kot trenerji in nudijo zaposlenim pomoč. Aktivnosti izvedbe se formalizirajo s pripravo rednih poročil in spremljanjem napredka po vnaprej določenih kriterijih.
7. Dokončanje - Po zaključeni izvedbi programa se ustvari prehod v normalno stanje. Izvedejo se še zadnji popravki in izdelajo končna poročila.
8. Ocena – V zadnji fazi procesa uvajanja spremembe se oceni, v kakšni meri so bile spremembe vpeljane.

Med bolj obsežnimi modeli je model, ki ga je ustvaril Kotter (Kotter in Cohen 2003). Njegov model temelji na preučitvi težav, za katere je bilo empirično dokazano, da povzročajo največ problemov pri vpeljavi sprememb. Tako je ustvaril model, ki poleg podjetniške praktičnosti še posebej obravnava tudi psihološke potrebe zaposlenih. Osredotoča se na odpravo nasprotovanja spremembam, poudari pomembnost komunikacije in vključevanja vseh zaposlenih v proces sprememb.



Njegov model je sestavljen iz osmih faz:

1. Ustvariti občutek za nujnost - Občutek nujnosti je predpogoj, da se pri zaposlenih ustvari pripravljenost za sodelovanje. Pri prepoznavanju nujnosti so lahko koristne krize, ki nastopijo v poslovanju organizacije in v ljudeh povečajo zavedanje za nujnost. Občutek nujnosti se lahko ustvari tudi preko analiz okolja in poslovanja organizacije, previsoko zastavljenih ciljev, s pomočjo svetovalcev in drugimi različnimi vzvodi.
2. Izgradnja vodilne koalicije - Za uspešno vpeljavo sprememb je potrebna močna in kompetentna skupina strokovnjakov, ki s potrebno avtoriteto in dobrim vodstvom doseže zastavljene cilje. Pri oblikovanju skupine je pomembno, da je sestavljena iz primernih posameznikov z močno avtoriteto, izrazitim strokovnim znanjem in osebno kredibilnostjo ter se med člani vzpostavijo zaupanje in skupni cilji.
3. Razvoj vizije in strategije - Zelo pomembno je, da ima sprememba jasno, vnaprej načrtano smer, glede katere so si enotni vsi zaposleni. Z vizijo damo zaposlenim jasno predstavo o smeri spremembe in s tem motivacijo, da storijo prvi korak v pravilno smer. Jasna, verodostojna in izvedljiva vizija pomaga hitro in učinkovito uskladiti delovanje velikega števila ljudi. Strategija pa zaposlenim prikaže pravo pot in nudi ustrezno logiko ter potrebne korake do uresničitve vizije.
4. Posredovanje vizije o spremembi – Vizija dobi moč šele, ko je vsem zaposlenim jasno predstavljena in večina zaposlenih razume svoje cilje in usmeritve. K predstavljanju vizije je treba pristopiti premišljeno, z ustrezno komunikacijo in pri tem upoštevati načela učinkovite komunikacije.
5. Opolnomočenje zaposlenih na širši osnovi – Cilj te faze je odstranjevanje ovir, ki lahko onemogočijo vpeljavo spremembe. Vodstvo mora v tej fazi pooblastiti ciljne osebe, da z različnimi vzvodi preprečijo nevarnost frustracij med zaposlenimi. Opolnomočenje zaposlenih je možno doseči preko ustreznega izobraževanja, ki bo zaposlene pripravilo na prihodnje vloge, preko prilagajanja struktur, usklajevanja osebnih in informacijskih sistemov z vizijo in podobnimi vzvodi. V teh fazi je pomembno tudi soočenje z nasprotniki spremembe.
6. Načrtovanje kratkoročnih ciljev – Z doseganjem kratkoročnih ciljev podpiramo zastavljeno vizijo in strategijo ter obenem upravičimo morebitne kratkoročne stroške, nastale ob ukrepih. Hkrati pa informacije o uspehu pomagajo okrepiti moralo in motivacijo ter nasprotnikom otežijo nasprotovanje spremembi. Postavitev kratkoročnih ciljev nosilcem odločanja olajša spremljati, ali sprememba poteka po načrtu.

7. Utrditev uspeha in vodenje nadaljnjih sprememb – Kratkoročni uspehi, opisani v šesti fazi, so nujno potrebni, vendar pa lahko zaposlenim dajo lažni občutek, da nadaljnje uvajanje spremembe ni več potrebno, kar posledično zavira dokončno uvedbo spremembe. Management mora zato še naprej ustvarjati občutek nujnosti dokončne uvedbe spremembe. Da bi bila spremembe deležna čim širše podpore, je treba v tej fazi v proces vključiti nove osebe in jim zagotoviti ustrezno podporo. Pomembno je tudi, da zaposleni prevzamejo nove zadolžitve in da se odstranijo nepotrebne medsebojne odvisnosti med zaposlenimi in managementom.
8. Utemeljitev nove organizacijske kulture – Uvedena sprememba lahko zahteva drugačno organizacijsko kulturo, nove norme obnašanja in nove skupne vrednote, ki bodo utrdile nove vedenjske vzorce ter metode. Spremembe v kulturi je možno izvesti šele na koncu spremembe in ko se nova vedenja in metode izkažejo za ustrežnejše od starih. Uvajanje nove organizacijske kulture je možno olajšati z intenzivno komunikacijo. S pogovori in verbalno podporo je treba poudariti pravilnost novega delovanja.

Ti in še nekateri drugi modeli uvajanja sprememb se med seboj razlikujejo glede na specifične poudarke, ki jih izpostavljajo. Vsi pa imajo določene elemente, ki so jim skupni. Tako vsi modeli vsebujejo koncept načrtovanja. Vsaka sprememba mora imeti jasen cilj končnega stanja in čim bolj strukturiran načrt, kako ta cilj doseči. Drugi element, ki je skupen vsem modelom, pa so zagotovo ljudje. Vsi modeli se vsaj v eni točki dotaknejo tudi tega, kako je treba ravnati z zaposlenimi. Zaposleni so akterji, ki s svojim delovanjem omogočajo, da se določene aktivnosti procesov začnejo izvajati skladno z načrtovano spremembo.

Čeprav navedeni in podobni modeli uvajanja sprememb lahko managerjem pomagajo razumeti spremembe in nudijo izhodišča za načrtovanje sprememb, pa David Collins (1998) vidi v njih kritične pomanjkljivosti. Večina modelov ne upošteva socialne dimenzije spremembe in aktivne vloge zaposlenih ter na spremembe gleda preveč racionalno. Proces uvajanja spremembe vidijo kot linearno in povezano zaporedje dogodkov z jasno opredeljivim začetkom in koncem, ki v ničemer ni povezano s preteklimi dogodki in problemi. Takšni modeli predpostavljajo, da je planiranje in upravljanje spremembe racionalen proces, ki temelji na logičnem mišljenju ter da lahko z natančnim planiranjem dosežemo predvidene rezultate. Vendar pa organizacije ne delujejo vedno racionalno in na podlagi formalne logike. Organizacijo sestavljajo ljudje iz različnih socialnih skupin z različnimi interesi in zanimanji, ki vsako situacijo ter spremembo interpretirajo na svojstven, pogosto zelo raznovrsten način. Planiranje in upravljanje spremembe zato ne more biti logično in neosebno, saj vključuje

posameznike, ki imajo lahko nasprotujoče poglede in mnenja glede samih problemov v organizaciji kot tudi glede možnih rešitev. Na delovanje organizacije vplivajo tudi običaji, tradicija in pretekli dogodki, ki zaznamujejo tako sedanost kot tudi potek in rezultat spremembe. Prav tako večina modelov upošteva le določene aspekte organizacije in njenega delovanja ter obravnavajo spremembe na predpostavki, da organizacije delujejo le na osnovi sodelovanja in kooperativnosti. Zanimarjajo pa nekatere aspekte, kot so npr. konflikti, hegemonija, nadzor in ki imajo velik vpliv v vsaki iniciativi organizacijske spremembe.

Collins (1998) zagovarja, da na uvajanje sprememb ne moremo gledati kot na urejeno in logično zaporedje aktivnosti, ampak kot na proces. Proces, ki je zaradi kompleksnosti socialnih interakcij, precej bolj nejasen, negotov in težko obvladljiv. Tudi z natančnim planiranjem ne moremo predvideti vseh izidov aktivnosti, saj ne moremo kontrolirati vseh teženj, idej, potreb, motivov in stališč vpletenih. Treba je upoštevati tudi vpliv moči, čustev, politike in osebnih interpretacij. K uvajanju sprememb je zato treba pristopiti veliko bolj kreativno in aktivno, kot to predvidevajo kritizirani modeli in uporabiti tudi manipulacije (Collins 1998, 84–90).

### 3 Individualni dejavniki uspešnosti pri uvajanju sprememb

Paradigma sodobne organizacije v postmodernej družbi v ospredje postavlja ljudi in razmerja med njimi (Ovsenik v Bukovec 2009, 20–21). Organizacija so predvsem ljudje s svobodno voljo in s svojimi spreminjajočimi interesi, potrebami ter vedno večjimi pričakovanji, ki so vezana predvsem na možnost samouresničitve in povečevanja zadovoljevanja potreb (Bolislavo 2006, 341; Bukovec 2009, 134–141).

“Za uspešno obvladovanje sprememb moramo tako prepoznati odločilen pomen človeka kot posameznika in moč njegove domišljije ter ustvarjalnosti v iskanju samoaktualizacije. Upoštevati je treba vsakega posameznika, ki nastopa v sebi lastni vlogi načrtovalca, izvajalca in opazovalca ter si tako v nenehno ponavljajočem procesu uresničevanja lastne identitete obnavlja in nadgrajuje sebi lasten proces spoznavanja,, (Capra v Bukovec 2009, 131–132).

Pomen človeka, kot ustvarjalnega in inovativnega posameznika, poudarjata tudi Johansen in Swigart (v Bukovec 2009, 133), ki trdita, da se v organizacijah krepi vloga posameznika, “ki s svojo prilagodljivostjo odkriva niše in ustvarja nove priložnosti,, (Bukovec 2009, 133). Podobno pomen posameznika prepoznava tudi Ambrož (v Bukovec 2009, 133), ko trdi, da je posameznik tisti, “ki je sposoben prilagodljivo uresničevati cilje organizacije, presojati njihovo družbeno koristnost in pri tem vrednotiti lastno uspešnost,,

“Posameznik s svojim znanjem in sposobnostjo učenja postaja nosilec razvoja. S svojo specifično ustvarjalnostjo, ki ob ciljni naravnosti in sistemski aplikaciji timskega dela ustvarja nova znanja, ki so potrebna ob soočenju z nenehnimi spremembami v okolju. Spremembe v okolju ponujajo nove priložnosti, ki pa jih lahko izkoristijo le posamezniki, ki se nenehno učijo in skrbijo za razvoj svojega znanja,, (Bukovec 2009, 133).

Za uspešno upravljanje podjetja, kamor sodi tudi upravljanje s spremembami, niso dovolj le tehnična in ekonomska znanja, ampak tudi socialna in psihološka. Socialna in psihološka znanja o človeku kot posamezniku in delovanju posameznika v skupinah, poznavanjem osebnih značilnosti in lastnosti posameznikov ter zavedanjem situacij, v katerih so posamezniki, nam omogočajo, da lahko bolje razumemo njihovo vedenje in reakcije. S tem, ko razumejo, zakaj nekdo v določeni situaciji deluje na določen način, pa lahko managerji

svoje aktivnosti in napore prilagodijo tako, da bodo na zaposlene vplivali na način, kot si ga želijo oziroma tako, da bodo pri zaposlenih dosegli želene oblike vedenja.

Ob tem, ko sprememba vpliva na posameznike, pa istočasno tudi posamezniki vplivajo na spremembo oziroma na uspešnost in način uvajanja spremembe. Posamezniki se med seboj razlikujejo po osebnosti, svojih stališčih, vrednotah, motivaciji in čustvenih odzivih. V organizaciji nastopajo v različnih socialnih vlogah in z različnimi socialnimi statusi. Razlike med njimi povzročajo različno zaznavanje tako organizacije same kot tudi spremembe, s katero so soočeni. Vse to pa vpliva na to, kako se bodo na spremembo odzvali in bili učinkoviti v novih razmerah.

Če želimo razumeti organizacijo in proces spremembe, ni dovolj le poznavanje formalnih in neformalnih struktur, ampak je treba najprej razumeti ljudi in njihovo naravo. Razumeti moramo dejavnike, ki vplivajo na vedenje posameznika. Med pomembnejše dejavnike sodijo osebnost, stališča in vrednote, socialni status in socialna vloga posameznika znotraj organizacije, čustva ter zakonitosti zaznavanja in percepcije.

### 3.1 Zaznavanje in socialna percepcija

Posameznik skozi lastno interpretacijo svojih senzoričnih zaznav daje pomen stvarem in dogodkom v svojem življenju ter okolju. Vsak posameznik lahko isto stvar dojema drugače in se nanjo tudi drugače odziva. Kako posameznik zaznava stvari in dogodke okoli sebe, vpliva na njegovo vedenje. Na to, kako posameznik dojema realnosti, vpliva vrsta dejavnikov.

Zaznavanje in dojetanje okolja, stvari, oseb ali situacij je neločljivo povezano s kognitivnimi procesi, ki zajemajo: pozornost, zaznavanje, učenje, mišljenje, spomin... Zaznavanje se vedno nanaša na zaznavanje določenega stimulusa oziroma dražljaja, ki pa je lahko fizikalne ali socialne narave. Tisto, kar je socialno, pa ni zgolj dražljaj, ampak tudi naš odnos do dražljaja. Tudi do nesocialnega dražljaja imamo lahko socialni odnos. Socialno zaznavanje se torej nanaša tudi na vpliv psiholoških in socialnih dejavnikov na senzorne zaznave (Rus 2011, 94).

Na posameznikovo dojetanje realnosti imajo velik vpliv njegove osebne karakteristike, kot so osebnost, motivi, interesi, pretekle izkušnje in pričakovanje. Tudi karakteristike opazovanega objekta lahko vplivajo na dojetanje. Kadar na naše zaznavanje vplivajo notranji motivi, želje, pričakovanja, je naše zaznavanje selektivno (perceptivna selekcija). Selektivno zaznavanje se kaže skozi olajšano ali oteženo zaznavanje nečesa. Tisto, za kar smo motivirani, tudi lažje zaznavamo in obratno, tisto, za kar nismo motivirani, tudi težje

zaznavamo. Perceptivna selekcija se torej kaže kot selekcijsko zaznavanje informacij, ki so zaželene oziroma kot oteženo zaznavanje informacij, ki so nam nezaželene (Rus 2011, 94).

V vsakem trenutku nas obdaja množica različnih dražljajev, ki pa jih ne zaznavamo kot zgolj posamične, medsebojno različne dražljaje, saj bi nam takšna količina različnih informacij onemogočila ustrezno orientacijo. Zato dražljaje kategoriziramo, kar pomeni, da se posamični dražljaji glede na določeno merilo ali značilnost, uvrščajo v določeno kategorijo. V določeni kategoriji so torej dražljaji, ki so si podobni po nekem merilu ali glede na določeno značilnost. Na dražljaje, ki so razporejeni v isto kategorijo, bomo zato podobno reagirali (Rus 2011, 95–96).

Kategorije, v katere razvrščamo osebe ali stvari, tudi niso neodvisne ena od druge, ampak so med seboj strukturno povezane in tvorijo kognitivne strukture ali sheme. Kognitivne sheme običajno vsebujejo informacije o stvari in relacije do drugih shem. V življenju si posameznik oblikuje več vrst kognitivnih shem, ki vključujejo osebne sheme, lastno identiteto (shema jaza), skupinske sheme, sheme družbenih vlog ter sheme dogodkov. Osebne sheme opisujejo osebnost posameznikov, s katerimi smo v interakciji. Osebne sheme organizirajo naše dojetanje drugih in njihovih osebnosti ter nam omogočajo, da razvijemo pričakovanja o njihovem vedenju.

Lastna identiteta je strukturirana celota konceptov o lastnih kvalitetah in karakteristikah. Lastna identiteta vsebuje dimenzije, ki jih posameznik uporablja, ko opisuje sebe. Dojetanje sebe in lastne identitete ima velik vpliv na naše vedenje.

Skupinske sheme se nanašajo na dojetanje članov določene družbene skupine ali socialne kategorije. Gre za stereotipe, s katerimi dodeljujemo posameznikom lastnosti na osnovi njihove pripadnosti skupini.

Sheme družbenih vlog se nanašajo na lastnosti in načine vedenja, ki jih osebi pripišemo na osnovi njene vloge v družbi ali skupini. Sheme družbenih vlog se oblikujejo za večino poklicnih vlog; npr. medicinske sestre kot prijazne, potrpežljive, ustrežljive; ali managerji kot ambiciozni, strogi, preračunljivi ipd.

Sheme dogodkov (ali scenariji) se nanašajo na dojetanje pomembnih družbenih dogodkov, kot so npr. pogrebi, poroke, različne ceremonije, poslovni sestanki, zabave ipd. Sheme dogodkov opisujejo aktivnosti in njihov vrstni red ter vedenje oseb, ki se udeležujejo dogodka (Michener in DeLamater 1999, 102–103).

Dražljaja običajno tudi ne zaznavamo izolirano od okolja, zato lahko odnos dražljaja glede na okolje spremeni posameznikovo dožemanje dražljaja. Tako npr. prej zaznamo glasne ljudi v skupini kot pa tihe ljudi ali pa enako dojemamo stvari, ki so si blizu ali podobne. Pomemben vpliv na dožemanje ima tudi kontekst oziroma okoliščine dane situacije. Tako lahko npr. čas, lokacija, osvetljenost prostora, temperatura, prisotnost drugih ljudi in podobni faktorji bistveno vplivajo na posameznikovo dožemanje.

Ljudi in osebne odnose zaznavamo drugače kot predmete in nežive stvari. Na naše dožemanje ljudi pomembno vplivajo naše predpostavke o notranjem stanju opazovane osebe. Kadar opazujemo vedenje druge osebe, se trudimo dognati, ali oseba kontrolira svoje vedenje oziroma ali jo v vedenje sili dana situacija. Tako lahko prepozen prihod delavca v službo pripišemo njegovi zasanosti ali neodgovornosti, lahko pa ga pripišemo gneči na cesti. Kot opazovalci smo ljudje nagnjeni k predpostavljajanju, da druga oseba kontrolira svoje vedenje. Kako dojemamo vedenje druge osebe, pa je odvisno tudi od konsistentnosti v vedenju posameznika. Kadar se vedenje osebe ponavlja, njegovo vedenje dojemamo kot kontrolirano. Podobno vedenje osebe dojemamo kot kontrolirano, kadar je njeno vedenje v podobnih situacijah različno. Nasprotno pa vedenje posameznika dojemamo kot prisiljeno, kadar je konsistentno z vedenjem drugih posameznikov v podobni situaciji (Robbins 2005, 27–30).

Dožemanje drugih oseb in njihovih dejanj lahko popačijo napake pri zaznavanju. Tako smo ljudje npr. nagnjeni k temu, da dejanja drugih ljudi v večji meri pripisujemo internim dejavnikom, pri svojih dejanjih pa precenjujemo vpliv zunanjih dejavnikov. Podobno smo nagnjeni, da razloge za lasten uspeh pripisujemo internim dejavnikom (pridnost, znanje ...), medtem ko za neuspehe iščemo razloge v zunanjih dejavnikih (nesreča, slabi pogoji ...). Pri dožemanju drugih ljudi ne moremo obdelati vseh informacij, ki jih zaznavamo, zato upoštevamo samo del informacij. Katere informacije bo posameznik uporabil, je odvisno od njegovih lastnih interesov, okolja, iz katerega izhaja, preteklih izkušenj in odnosa, v katerem je do opazovane osebe. Selektivno dožemanje posamezniku omogoči hitro oceno ljudi, vendar pri tem obstaja velika verjetnost napačnih zaključkov. Kako posameznik dožema drugo osebo, je odvisno tudi od podobnosti med njima. Osebam, za katere meni, da so mu podobne, bo posameznik pripisal več skupnih lastnosti, kot jih imata dejansko. Pomemben vpliv na dožemanje drugih oseb imajo stereotipi, pri katerih posameznika ocenjujemo glede na svojo predstavo o skupini, ki ji pripada. Na dožemanje drugih oseb vpliva tudi halo efekt, do katerega pride, kadar drugo osebo presojava na podlagi ene, običajno najbolj izražene karakteristike (Robbins 2005, 27–30).

Managerji se morajo zavedati, da ljudje na stvari ne gledajo objektivno, ampak skozi lastno percepcijo. Nameni managerjev in dejanska stanja v organizaciji niso toliko pomembna, kot je pomembno dožemanje posameznikov. Če želi management pri zaposlenih spodbuditi določena vedenja, morajo zagotoviti, da bodo zaposleni spremembo percipirali na zelen način.

### 3.2 Vrednote in stališča

Vrednote predstavljajo osnovno človekovo prepričanje, da je "specifična oblika vedenja oziroma končnega stanja stvari osebno ali družbeno bolj zaželena od nasprotne oblike vedenja ali končnega stanja," (Robbins 2005, 17). Posameznik preko svojih vrednot presoja, kaj je zaželeno, pravilno oziroma prav. Vrednostni sistem predstavlja nabor posameznikovih prioritarnih vrednot in so prepoznane preko relativne pomembnosti. Posameznik ga pripisuje določenim vrednotam, kot so npr.: svoboda, zabava, spoštovanje, ubogljivost, enakopravnost ipd. (Robbins 2005, 17–20). Vrednote predstavljajo standard, na osnovi katerega posameznik presoja stvari in vedenja ter ga hkrati usmerjajo v njegovih prizadevanjih (Musek 2000, 12).

Vrednote so lastne vsakemu posamezniku, obenem pa si posamezniki določene vrednote delijo. Milton Rokeach, ki je razvil lasten sistem merjenja vrednot (Rokeach Value Survey), je v svojih številnih raziskavah ugotovil, da se vrednote razlikujejo glede na specifičnost skupine, ki ji posamezniki pripadajo. Posamezniki enakega poklica ali družbene kategorije običajno razvijejo podobne vrednote in vrednostne sisteme. Tako si npr. člani vodstva delijo določene vrednote, ki so drugačne od vrednot članov sindikata ali strokovnih delavcev v podjetju. Podobno imajo posamezniki, ki pripadajo isti generaciji ali kohorti, razvite podobne vrednote. Tako npr. posamezniki, ki so se zaposlili med letom 1950 in zgodnjimi 60. leti, verjamejo v trdo delo, ohranjanje statusa quo in avtoriteto ter so zvesti organizaciji in delodajalcu. Velik pomen pripisujejo udobnemu življenju in družinski varnosti. Generacijo, ki se je zaposlovala od sredine 60. let do sredine 80. označuje izguba zaupanja v avtoriteto in pragmatizem. Organizacijo dojemajo kot instrument za razvoj lastne kariere. Visoko cenijo uspeh in občutek družbenega priznanja ter dajejo velik pomen rezultatom in materialnemu uspehu. Za generacijo, ki se je zaposlovala v 90. letih je značilno, da ceni fleksibilnost, življenjske priložnosti in zadovoljstvo pri delu. Velik poudarek dajejo družini in osebnim odnosom. Denar je pomemben kot indikator delovne uspešnosti, vendar pa bolj cenijo prosti čas in zasledovanje osebnih ciljev ter so manj pripravljeni žrtvovati osebno ugodje na račun organizacije kot predhodne generacije. Posamezniki, ki med delovno silo vstopajo v zadnjem desetletju, imajo visoka pričakovanja in v svojem delu iščejo globlji pomen. Denar in materialna sredstva jih visoko motivirajo ter pogosto zasledujejo finančni uspeh. Radi imajo



raznolikost in skupinsko delo, obenem pa se radi zanašajo nase. Visoko cenijo svobodo in udobno življenje (Robbins 2005, 18–21).

Čeprav vrednote nimajo direktnega vpliva na obnašanje, pa imajo močan vpliv na posameznikova stališča. Skozi poznavanje vrednot lahko dobimo vpogled v posameznikova stališča. Predvsem pa je pomembno, da so vrednote posameznika skladne z vrednotami organizacije. Posamezniki, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami organizacije, so običajno bolj produktivni in izkazujejo večje zadovoljstvo. Pri izbiri kadrov je poleg sposobnosti, izkušenj in motiviranosti pomembno upoštevati tudi ujemanje posameznikovih vrednot z vrednotami organizacije. Upoštevanje vrednot je pomembno tudi pri oblikovanju skupin. Posamezniki s podobnimi vrednotami bodo lažje sodelovali, če si delijo vrednote (Robbins 2005, 32).

Stališča so vrednostna, pozitivna ali negativna, naravnost posameznika glede objektov, pojavov, ljudi, situacij ali dogodkov. Stališča so “trajna duševna pripravljenost za določen način reagiranja,, (Ule 2000, 116). Pridobivamo jih s socializacijo v življenju. Oblikujemo jih s sprejemanjem socialnega znanja, izkušenj in norm. “Imajo velik vpliv na obnašanje in vplivajo na doslednost ter konsistentnost v obnašanju“ (Ule 2000, 116). Sestavljena so iz kognitivne, emocionalne in aktivnostne komponente. Kognitivna komponenta se oblikuje na podlagi vedenj, znanj, informacij, izkušenj v zvezi z objektom stališča. Emotivna komponenta se nanaša na negativna ali pozitivna občutja, ki jih določeni objekti zbujejo v posamezniku. Aktivnostna oziroma konativna komponenta, se nanaša na “težnjo oziroma dispozicijo posameznika, da deluje na določen način glede na objekt stališča. Posameznik podpre objekte, do katerih ima pozitivna stališča in želi preprečiti tiste, do katerih ima negativna stališča oziroma bo izražal nasprotovanje“ (Ule 2000, 116). Stališča so pomemben del socialnega funkcioniranja. “Vplivajo na mentalno pripravljenost za določen način reagiranja,, oziroma na zaznavanje in doživljanje določenih objektov (Ule 2000, 117). Vplivajo na pozornost in delujejo na selektivnost percepcije. Vplivajo tudi na učenje in pomnjenje. Običajno si lažje zapomnimo tiste stvari, ki so v skladu s stališči. Kako in v kolikšni meri stališča vplivajo na obnašanje, je odvisno od okoliščin specifične situacije, osebnostnih faktorjev in stopnje vpletenosti posameznika.

S spremembo stališč lahko dosežemo spremembe v obnašanju. Stališča posameznika se oblikujejo in spreminjajo pod vplivom skupinske pripadnosti, pridobljenih informacij in znanja ter osebnostnih lastnosti. Na oblikovanje stališč vpliva tudi notranja dinamika posameznika. Neskladnost med posameznimi skladišči ljudje doživljamo kot neprijetno, zato

težimo k ohranitvi skladnosti med njimi. Centralna stališča, ki niso neposredno odvisna od drugih stališč, so bolj konsistentna in odporna na spremembe. Vendar pa s spremembo centralnega stališča spremenimo tudi z njim povezana ostala stališča, kar pa posledično vpliva na spremembe v obnašanju posameznika. Bolj dostopna so stališča, ki se oblikujejo na lastni izkušnji (Ule 2000, 114–120).

Nastajanje stališč je povezano z značajem razmerji v organizaciji. Kadar so delavci povsem izključeni iz procesov odločanja, so njihova stališča pogosteje negativna. To otežuje tudi vodenje. Za ustvarjanje primerne klime je treba vsakega delavca seznaniti s cilji organizacije in njegovimi nalogami v tem okviru ter mu omogočiti pogoje, da tudi sam prispeva k spreminjanju delovnih metod (Florjančič in Vukovič 1999, 143).

Obnašanje posameznika v organizaciji je močno odvisno od njegovih stališč. Vsak posameznik doživlja organizacijo in položaj v njej na svoj način, zato se tudi njihove reakcije lahko popolnoma različne.

Poznavanje stališč je pomembno predvsem zaradi njihovega vpliva na obnašanje. Če želi management pri zaposlenih spodbuditi določena vedenja, mora pred tem pri njih vzbuditi pozitivna stališča do spremembe. Managerji se morajo zavedati tudi, da bodo zaposleni želeli zmanjšati neskladnost svojih stališč. Pri zaposlenih bodo lažje dosegli, da začnejo izvajati aktivnosti, ki niso v skladu z njihovimi stališči, če bo sprememba prikazana kot nujna in izven njihove kontrole ali, če bodo videli dovolj velike koristi (Robbins 2005, 33).

Poznavanje stališč lahko bistveno prispeva k ugotavljanju človeških reakcij in s tem tudi daje možnost za izboljšanje medsebojnih odnosov. Mnogi vidiki delovne situacije imajo za delavce čisto drugačen pomen, kot ga predvideva vodja. Za delavčevo vodenje je pomembnejše, kako on razume situacijo, kot pa to, kar vodja namerava narediti. Delavčevo dojemanje akcij vodje je odvisno tudi od njegovega mnenja o vodji (Florjančič in Vukovič 1999, 142).

### 3.3 Osebnost

Ljudje imajo različne lastnosti in se med seboj razlikujejo. Kadar opisujemo ljudi z njihovimi osebnimi značilnostmi, jih kategoriziramo glede na njihovo osebnost. "Osebnost je celostni vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj," (Musek 2005, 1). Osebnost, kot dinamična struktura psihofizičnih lastnosti posameznika, določa karakteristično obnašanje in način mišljenja pri posamezniku. Na konceptu osebnosti sloni tudi izkustvo zaznavanja in ocenjevanja drugega posameznika (Musek 1999, 3–7).

Osebnost je strukturirana celota lastnosti in karakteristik posameznika, po katerih se ta razlikuje od drugih. "Osebnostno strukturo si lahko predstavljamo kot splet osebnostnih značilnosti. Tvorijo jo različne lastnosti, dimenzije in poteze, ki so si med seboj v zelo različnih in kompleksnih odnosih. Osebnostne lastnosti lahko razumemo kot strukturne enote osebnosti, samo strukturo osebnosti pa določajo tudi odnosi med njimi,, (Musek 1999, 191–192). Osebnostnih lastnosti je veliko in so lahko zelo specifične kot tudi splošne in kompleksne. (Musek 1999, 191–192).

Osebnostna lastnost je človekova notranja dispozicija, ki omogoča in usmerja potek ter obliko ustaljenih načinov obnašanja in izražanja in katere delovanje se kaže v doživljanju in manifestnem obnašanju (Allport v Musek 1999, 192). "Osebnostna lastnost je vsak določljiv relativno trajen vidik vedenja, po katerem se posameznik loči od drugih. S pomočjo osebnostnih lastnosti lažje razlikujemo posameznike med seboj, jih primerjamo in razvrščamo,, (Guilford v Musek 1999, 192). Osebnostne lastnosti lahko razumemo tudi kot oznako za dejanja, ki se pri posameznikih lahko pojavljajo bolj pogosto kot pri drugih. Po tem pojmovanju lahko osebno lastnost razumemo kot oznako pogostosti določenega tipa vedenja pri posamezniku (Musek 1999, 192).

Osebnostne lastnosti lahko razvrstimo v nekaj glavnih skupin. Večina avtorjev osebnostne lastnosti razvrsti v štiri velika področja: temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba.

Temperament zajema predvsem značilnosti čustvovanja in vedenja. "Temperament pogojuje čustvene odzive, vpliva na način komunikacije in medsebojne odnose ter delovne sposobnosti,, (Musek 1999, 193). Temperament je veliki meri deden. Primeri temperamentnih lastnosti so silovitost, živahnost, hladnokrvnost ...

Značaj se kaže v lastnostih, ki jih posameznik izraža v odnosu do okolja in drugih oseb, samega sebe. Z značajem opisujemo značilne načine vedenja, ki jih vrednotimo "preko moralnega in etičnega vidika in ki se pogosto povezujejo s posameznikovo voljo in motivacijo (npr. delavnost, poštenost, pravičnost, zagnanost ...),, (Musek 1999, 193). Pri oblikovanju značaja imata velik vpliv vzgoja in okolje, pa tudi družbene in kulturne norme. "Ugotavljanje značajskih lastnosti je težavno in nezanesljivo. Pogosto grešimo, ker površno in prenačljeno sklepamo o značaju posameznika,, (Musek 1999, 193).

Pod pojmom sposobnosti razumemo "tiste lastnosti, ki bistveno vplivajo na uspešnost posameznika pri reševanju različnih nalog in težav ter njegove dosežke,, (Musek 1999, 194). Med sposobnosti prištevamo intelekt, kreativnost, govorne sposobnosti, fizične, motorične,

senzorične sposobnosti ipd. Dejavniki, ki vplivajo na razvoj sposobnosti, so dedna zasnova, okolje in samoaktivnost.

Telesna zgradba zajema predvsem telesne značilnosti, še posebno značilnosti telesnega videza in drže (Musek 1999, 193–194).

“Večina osebnostnih lastnosti se na zapleten način kaže v doživljanju in vedenju posameznika,, (Musek 1999, 194). S kategorizacijo osebnostnih lastnosti lahko določimo tipe osebnosti. Tip osebnosti predstavlja specifično strukturo osebnostnih lastnosti, ki se pogosto pojavljajo skupaj. Številni avtorji so oblikovali različne tipologije osebnosti, s katerimi so želeli okarakterizirati posamezne tipe in s tem napovedati vedenja ter obnašanje posameznika v različnih situacijah.

Prepoznavanje različnih tipov osebnosti spremeni pogled na ljudi in nam pomaga pri preprečevanju konfliktov. Če ne upoštevamo različnih tipov osebnosti, pričakujemo, da se bodo v enakih situacijah vsi odzvali na enak način in domnevamo, da bodo vsi na situacije gledali enako kot mi sami. Takšna pričakovanja botrujejo neuspehu. Delovno okolje in storilnost se lahko izboljšata, če zaposlene z določenimi osebnostnimi lastnostmi razporedimo na delovna mesta, na katerih bodo svoje lastnosti najboljše izkoristili. Z razumevanjem medosebnih razlik lahko razporedimo zaposlene na najprimernejša delovna mesta in jim dodelimo ustrezne naloge. Poznavanje tipov osebnosti omogoča, da do posameznikov oblikujemo realna pričakovanja in razumemo, kaj potrebujejo, da lahko izrabijo svoje potenciale. Hkrati odkrijemo njihove osnovne želje in čustvene potrebe, kar omogoča tudi vzpostavljanje boljših medsebojnih odnosov in ustvarjanje sožitja na delovnem mestu (Littauer in Littauer 1999, 16, 24, 53).

### 3.4 Čustva

Številna področja in dogodki v zasebnem in poslovnem življenju so zaznamovani z našimi čustvi oziroma čustvenimi odzivi. Čustva so kompleksna stanja oz. procesi, ki imajo svoje fiziološke in psihološke (doživljajske in izrazne) komponente. Prva komponenta se kaže v fiziološki vzburjenosti; druga v doživljanju, ki je lahko pozitivno in negativno (Rus 2011, 110).

Čustva vplivajo na številne vidike in področja našega življenja. Čustva in čustvena stanja delujejo kot močan motivacijski dejavnik. Po pravilu se usmerjamo k objektom in dejavnostim, ki povzročajo pozitivna čustva in se izogibamo tistih, ki v nas povzročajo negativna čustva. Na stanje motiviranosti močno vplivajo čustvena stanja. Pojav potrebe ali

pomanjkanja občutimo kot nekaj negativnega, motivacijske cilje pa občutimo kot prijetne. Nekatera čustva imajo izjemno močan vpliv na obnašanje. Tako se npr. zaradi strahu izogibamo nevarnim in neznanim situacijam ter tveganjem, zaradi krivde in sramu se obnašamo moralno, zaradi jeze smo destruktivni ipd. (Musek 1999, 137).

Čustva lahko vplivajo tudi na naša socialna presojanja. Raziskave npr. kažejo (Rus 2011, 110), da bo posameznik hitreje prepričan v nekaj, če se proces prepričevanja dogaja v stanju visoke emocionalne vzburjenosti. Čustva vplivajo na našo percepcijo in pozornost s tem, ko našo pozornost usmerjajo na dogodke, ki so centralni glede na naša čustva. Bower in Cohen (v Rus 2011, 111) sta v svojih raziskavah ugotovila, da se ljudje v določenem čustvenem stanju najbolj zaznavajo in si zapomnijo stvari ter dogodke, ki so skladni s tem čustvom. Žalostni ljudje se na primer spominjajo predvsem žalostnih dogodkov, veseli ljudje veselih, jezni, stvari, povezanih z jezo.

Robbins (2005) meni, da v organizaciji pride do izraza tudi čustvena inteligentnost. Čustvena inteligentnost se nanaša na set veščin in kompetenc, ki vplivajo na posameznikovo sposobnost obvladovanja pritiskov ter zahtev okolja. Sestavljena je iz petih dimenzij:

- Samozavedanje – sposobnost zavedanja svojih čustev in lastnega počutja
- Obvladovanje sebe – sposobnost obvladovanja lastnih čustev in impulzov
- Samomotiviranost – sposobnost vztrajanja ob neuspehih in porazih
- Empatija – sposobnost zaznavanja čustev drugih
- Socialne veščine – sposobnost obvladovanja čustev drugih (Robbins 2005, 44).

Razumevanje in prepoznavanje čustev lahko bistveno izboljša razumevanje in obvladovanje procesov selekcije, organiziranja, sprejemanja odločitev, motiviranosti, vodenja, medosebnih konfliktov in deviantnega vedenja v organizaciji. Poznavanje lastnih čustev in sposobnost razbrati čustva drugih, vpliva na delovno učinkovitost. Zato je pri selekciji in izbiri kadrov treba upoštevati tudi to dimenzijo, še posebej za pozicije, ki zahtevajo veliko socialnih interakcij. Čustva imajo velik vpliv tudi na zaznavanje in sprejemanje odločitev. Prav tako čustva pomembno vplivajo na motiviranost in predanost zaposlenih. Čustva pridejo zelo do izraza pri medosebnih konfliktih. Uspešnost obvladovanja konfliktov je v veliki meri odvisna prav od sposobnosti prepoznavanja čustvenih elementov konflikta in sposobnosti preseganja čustev. Negativna čustva povzročajo različna deviantna obnašanja na delovnem mestu, ki kršijo splošno sprejete norme. Povzročajo lahko upad produktivnosti, absentizem, sabotazo, agresivnost, politične manipulacije (npr.: opravljanje, sprožanje govoric, obtoževanja) ipd.

Management se mora zavedati, da so čustva kritičnega pomena. Če želijo, da se bodo zaposleni strinjali z njihovo vizijo prihodnosti in sprejeli spremembo (Robbins 2005, 44–46).

### 3.5 Socialni status in socialna vloga

Vsak posameznik ima v organizaciji svoje mesto, ki pogojuje njegovo vedenje v organizaciji in določa odnose z drugimi v organizaciji in izven nje. Položaj v organizaciji posamezniku postavlja omejitve; določa, kako naj se vede, kaj mora delati in česa ne sme ter tako omejuje njegove stike in vpliva na interakcijo z drugimi. Položaj posameznika je tesno povezan s socialnim statusom in socialno vlogo, ki ju ima posameznik v družbi in organizaciji.

Socialni status je "pozicija ali rang, ki ga člani socialne skupine dajejo posamezniku,, (Černetič 1997, 71) in označuje njegov položaj v vzorcu socialnega obnašanja. Socialni status določa primerjalno stopnjo prestiža in spoštovanja ter s tem povezane pravice in dolžnosti, ki si jih posameznik pridobi na podlagi dodeljenih ali prevzetih vlog v skupini ter je neodvisen od njegovega subjektivnega mnenja. Status posameznika v organizaciji je sestavljen iz statusa, ki ga ima v širši skupnosti in statusa, ki si ga pridobi v organizaciji.

Kadar posameznik deluje na temelju socialnega statusa, prevzame socialno vlogo, ki je dinamični vidik socialnega statusa. Posameznik, ki prevzame socialno vlogo, opravlja določen del delovnih funkcij, ki izhajajo iz socialnih potreb in delovnih zahtev organizacije. Posameznikom je v organizaciji vloga običajno dodeljena in je ne izbirajo sami. S tem, ko prevzamejo vlogo v organizaciji, prevzamejo tudi vzorce obnašanja, ki jih vloga predpisuje za vsakega posameznika, ki se sooča s predpisano situacijo. Vloga se nanaša na socialne aktivnosti posameznika in je kriterij za merilo posameznikovega statusa. Posamezniku postane pomembna, ko stopi v odnose z vlogami drugih posameznikov in z njimi tvori vzajemne in recipročne odnose. Odnosi med posamezniki so pogosto v resnici bolj odnosi med vlogami kot odnosi med ljudmi. Tako postanejo socialne vloge osnovno sredstvo za socialne odnose in procese.

Najpomembnejša je posameznikova delovna vloga v organizaciji. Hkrati pa posameznik v sebi združuje različne vloge in statuse, ki izhajajo iz različnih skupin znotraj in zunaj organizacije, ki recipročno vplivajo na delovno vlogo in status, ki ju ima posameznik znotraj organizacije (Černetič 1997, 71–73).

S poznavanjem vlog, ki jih posameznik zavzema, lažje razumemo in predvidimo njegovo vedenje ter odzive. Posledično je vodenje oseb lažje (Robbins 2005, 117). Prav tako lahko z dodeljevanjem različnih vlog vplivamo na vedenje posameznikov. Z dodeljevanjem vlog

vplivamo tudi na status posameznikov v organizaciji. Tudi razumevanje statusa pomaga razumeti in predvideti vedenje posameznika. Obenem pa je status lahko tudi motivator, ki vpliva na vedenje. Predvsem, kadar posamezniki vidijo neskladje med tem, kakšen status menijo, da bi morali imeti in kakšen status jim pripisujejo drugi. Posameznik, ki doživlja pripisan status kot nepravičen, običajno občuti frustracije, ki znižujejo motiviranost in občutek pripadnosti organizaciji. Posameznik, ki doživlja svoj status kot nepravičen, bo deloval v smeri, da pridobi želen status. S podeljevanjem statusnih simbolov (npr. večje pisarne) pa lahko pozitivno vplivamo na motiviranost posameznika (Robbins 2005, 117).

### 3.6 Vplivanje na posameznike

Socialno vplivanje je pojav, ko ena oseba s svojim vedenjem povzroči spremembo mnenja ali obnašanja druge osebe. Oseba, ki je vir vplivanja, z različnimi oblikami vedenja, kot so npr. prepričevanje, grožnje ali ukazovanje, povzroči, da druga oseba, ki je tarča vplivanja, stori nekaj, kar drugače ne bi. Pri tem lahko z vplivanjem povzroči spremembo v stališču osebe, lahko pa z vplivanjem zagotovi le njeno poslušnost oziroma pridobi privolitev. Spremembo stališča je najteže doseči. Medtem ko lahko ubogljivost dokaj hitro dosežemo z grožnjo, je za spremembo stališč pomembno pri osebi doseči spremembo njenih stališč in mišljenja.

Ker pa posamezniki niso samo racionalna bitja, ki se odločajo racionalno na podlagi informacij, ima tudi prepričevanje različne učinke. Ko se oseba sooči s sporočilom, ki zagovarja stališča, nasprotna od njenih, se lahko odzove na različne načine. Sporočilo lahko v celoti zavrne in odkloni vsakršne nadaljnje informacije. Možen odziv je tudi derogacija vira. Namesto sprejemanja podanih argumentov, ciljna oseba označi sporočevalca za nekompetentnega, bodisi ker nima dovolj znanja in informacij ali pa je pristranski. Tretji možni odziv je izražanja zadržkov. Kadar oseba pozna nasprotujoča dejstva, ki niso obravnavana v sporočilu, ali pa sporočila ne razume v zadostni meri, poišče dodatne informacije in mnenja, preden oblikuje svoje mnenje. Možen odziv je tudi popačenje sporočila. V tem primeru si oseba, na katero se vpliva, sporočilo napačno razlaga in ga običajno interpretira z vidika svojih stališč in kognitivnih shem. Pogost odziv je tudi poskus proti argumentacije, s katero želi oseba, na katero se vpliva, s predstavitvijo svojih argumentov spremeniti stališča prepričevalca (Michener in DeLamater 1999, 190).

Pri prepričevanju oseba, na katero vplivamo, sporočilo interpretira skozi dva kanala: centralnega in perifernega. Centralna interpretacija temelji na elaboraciji vsebine sporočila. Oseba preuči podane informacije in argumente v sporočilu, jih primerja z informacijami, ki

jih že ima in si ustvari koherentno mnenje o stvari. Pri sekundarni interpretaciji namesto preučevanja vsebine, ciljna oseba interpretira ostale zunanje dejavnike, ki niso nujno povezani z vsebino sporočila. Med temi dejavniki so najpogostejše značilnosti sporočevalca, ne pa vsebinske značilnosti sporočila in vplivi situacije, v kateri se prepričevanje odvija.

Prepričevanje je uspešnejše, kadar je vsebina sporočila elaborirana in interpretirana skozi centralni kanal. Verjetnost, da se bo oseba posvetila vsebini je večja, kadar je osebno vpletena v zadevo ali ima močna stališča do vprašanja. Na način interpretacije vplivajo tudi osebne lastnosti prepričevane osebe. Na osebe, ki imajo višje miselne sposobnosti in potrebe po kogniciji, bo imela sama vsebina sporočila večji vpliv. Nasprotno pa bo verjetnost obravnavanja vsebine sporočila manjša, kadar bo sprejemanje sporočila moteno, npr. če je oseba utrujena, če je v okolici preveč hrupa in se ni možno skoncentrirati ipd. Kadar je sporočilo interpretirano skozi centralni kanal, je sprememba stališča prepričevane osebe odvisna od moči in kvalitete predstavljenih argumentov. Na spremembo mišljenja pa imajo velik vpliv tudi zunanji dejavniki, ki so interpretirani skozi periferni kanal.



## 4 Skupinski dejavniki uspešnosti vpeljave sprememb

Organizacijo sestavljajo posamezniki, ki pa med seboj niso nepovezani. Med seboj se povezujejo na formalnem in neformalnem nivoju. Na formalnem nivoju se med seboj povezujejo na podlagi organizacijske strukture ali pa različnih formalnih skupin, kot so npr. sindikati, sveti delavcev. Med seboj se povezujejo tudi neformalno. Med zaposlenimi se lahko razvijejo prijateljski odnosi, ki so vezani na njihove zasebne interese ali podobnosti med njimi in niso vezani na formalne strukture.

Posamezniki med seboj vstopajo v interakcije z različnimi posamezniki in ustvarjajo raznovrstne odnose. Delovanje skupine posameznikov je več kot le vsota delovanj posameznikov. Na delovanje posameznikov v skupini imajo velik vpliv medčloveški odnosi. Odnosi med posameznimi člani povzročajo spremembe v vedenju posameznikov, te pa posledično vedenje skupine kot celote. Skupino lahko bolje razumemo v analizi odnosov, ki so se vzpostavili med člani. Skupine so temeljni socialni konteksti, skozi katera se ustvarjajo, spreminjajo in organizirajo različne oblike socialnih odnosov in razmerij ter tvorijo socialna omrežja (Ule 2000, 368).

Delovanja skupin tudi ne moremo ločiti od psihološkega položaja posameznika v procesu odločanja. Njegov status in funkcija v različnih skupinah znotraj podjetja odločilno vplivata na položaj in sodelovanje posameznika (Florjančič in Vukovič 1999, 157).

Člani skupine v svojem delovanju nenehno iščejo ravnotežja in soglasja med različnimi vidiki skupinskega dogajanja. Kljub temu se v skupini nenehno pojavljajo raznovrstni konflikti, večinoma vezani na razdelitev ugodnosti, pozornosti, simpatij, moči in vpliva.

Skupina je socialna enota, ki je sestavljena iz dveh ali več posameznikov in ima naslednje attribute:

- **Članstvo:** člani skupine morajo imeti občutek pripadnosti skupini in tudi ostali člani jih morajo priznati kot člane skupine;
- **Interakcija:** člani skupine so v medsebojni interakciji, med seboj komunicirajo in vplivajo en na drugega;
- **Skupni cilji:** člani skupine imajo skupni cilj;
- **Skupne norme:** člani skupine imajo skupna normativna pričakovanja (t.j. norme, pravila), ki članom predstavljajo pravila vedenja v skupini.

Skupina je torej organiziran sistem posameznikov, v katerem so odnosi strukturirani in ponovljivi.

Skupine lahko klasificiramo glede na različne kriterije. Skupine so lahko strukturirane ali nestrukturirane, primarne ali sekundarne, formalne, neformalne, velike ali majhne. Organizacija je relativno velika, strukturirana skupina, ki ima svoje cilje, norme ali pravila vedenja, vloge s pripadajočimi statusi, ki tvorijo skupinsko hierarhijo in zavest pripadnosti. Obenem pa se v vsaki organizaciji razvijajo tudi neformalne skupine (Rus 2011, 420–421).

Skozi čas se v skupini razvije skupinska struktura, ki jo lahko opredelimo kot relativno stalne oziroma stabilne odnose med njenimi člani. K strukturi skupine sodi vrsta elementov. Ule (2000) in Rus (2011) navajata naslednje dimenzije skupinske strukture: čustvena struktura ali struktura priljubljenosti, komunikacijska struktura, struktura moči in struktura statusov ter vlog.

Čustvena struktura je “posledica socialno-emocionalnih potreb članov skupine in način njihovega zadovoljevanja. V trajnih skupinah se namreč med člani razvije mreža naklonjenosti, simpatij, empatij, (Ule 2000, 372). Člani skupine razvijajo višjo stopnjo zaupanja in prijateljstva s člani, ki jim pomagajo zadovoljiti potrebe in jim bolj utrjujejo samopodobo.

Komunikacijska struktura določa način komunikacijske povezave med člani skupine in se kaže v t. i. komunikacijski mreži. Komunikacijska struktura se lahko rodi spontano in nima strogih togih pravil komuniciranja (običajno v neformalnih skupinah), ali pa je vanjo postavljena od zunaj in ima pravila vnaprej določena in kodificirana (običajno v formalnih skupinah). Komunikacijska struktura ima vpliv na učinkovitost skupine, na organizacijo, vodenje, odnose in zadovoljstvo članov v skupini (Ule 2000, 374).

Struktura moči opredeljuje potencial posameznikov, da vplivajo na ostale člane, v smislu, da povzročijo spremembe v njihovi kogniciji, čustvih, stališčih ali vedenju. Vsak posameznik v skupini poseduje različen potencial socialne moči, ki mu omogoča vplivanje na druge člane skupine. Različne vrste socialne moči imajo različen vpliv na vedenje v skupini. Vrste socialne moči se razlikujejo glede na to, na kakšen način se izvaja potencialni socialni vpliv. Tako lahko npr. ločimo moč nagrajevanja, prisiljevanja, informacijsko moč, kompetenčno moč ipd. (Ule 2000, 376).

Struktura socialnih statusov in vlog predstavlja “celota socialno definiranih ali nedefiniranih pravil in pričakovanj o tem, kaj naj počnejo posamezniki v skupini. Vloge so določene

objektivno, glede na naloge in cilje skupine ter intersubjektivno, glede na proces medsebojnega pripisovanja pravic in dolžnosti, vzrokov in razlogov za določeno delovanje,, (Ule 2000, 376).

#### 4.1 Skupinska dinamika

“Poleg neposrednih socialnih vplivov na posameznika delujejo dogajanja in procesi v skupini na njene člane še na druge načine, ki so bolj posredni, tudi nezavedni,, (Ule 2000, 393). Med najbolj “tipične kompleksne psihološke procese v skupinah, ki delujejo s kognitivnimi, motivacijskimi in emocionalnimi učinki,, Ule (2000, 393) prišteva:

1. polarizacija mnenj, stališč,
2. skupinsko odločanje in reševanje problemov,
3. oblikovanje kohezivnosti in socialne klime v skupini,
4. socialna kategorizacija skupin,
5. oblikovanje socialne identitete v skupini.

Procesi, ki vplivajo na uspešnost vpeljevanja sprememb v organizaciji, so predstavljeni v nadaljevanju.

##### **Polarizacija mnenj, stališč**

Polarizacija je pojav ko, “skupine izostrijo in poudarijo določena mnenja, stališča, vrednote in odločitve svojih članov, druga po potisnejo v ozadje,, (Ule 2000, 393). O polarizaciji govorimo, kadar se začetna tendenca posameznih članov skupin po skupinski diskusiji poveča. “Polarizacija v skupini je dolgoročen in sistemski pojav, da skupina po razpravi le še poudari tisto tendenco, ki je implicitno prisotna pri večini članov,, (Ule 2000, 394).

Pojav polarizacije so opazili avtorji v 60. letih prejšnjega stoletja in ga poimenovali premik k tveganju. Raziskave, ki so jih opravili, so pokazale, da je posameznikova izražena pripravljenost za tveganje v povprečju višja, kadar je izražena v skupini. Raziskave so pokazale tudi, “da se pomik k tveganim presojam ohrani tudi po razpustu skupine. Člani skupin so tudi kasneje individualno ohranili bolj ekstremna stališča, kot pa so jih v povprečju imeli pred vstopom v skupino,, (Ule 2000, 394). Če se je npr. večina članov že pred razpravo v skupini o tem, ali izbrati bolj ali manj tvegano odločitev, nagibala k prvi, potem bo zelo verjetno predlagala ali izoblikovala še bolj tvegano odločitev od prvotnega povprečja. Nasprotno pa se bo skupina verjetno zavzela za manj tvegano odločitev, če se je večina članov že pred razpravo nagibala k varnejši odločitvi.

Homogenost začetnih mnenj med člani skupine poveča polarizacijo. Če pa skupina pa razpravi ne doseže konsenza, se polarizacija zmanjša. Skupinska polarizacija je tudi močnejše prisotna pri v neformalnih skupinah, kot pa v formalnih. Prav tako je bolj izrazita v skupinah z utrjenimi normami in pravili, manj pa v novo nastalih skupinah, v katerih se normativni sistem še razvija.

Številni avtorji so ponudili vrsto razlag, zakaj prihaja do pojava. Skupina posamezniku omogoča bolj brezosebno presojo, zato si lahko privoščijo bolj tvegane oziroma polarizirane odločitve. Občutek za tvegano stališče lahko izvira tudi iz občutka skupinske moči, da ga podpre. Na pojav polarizacije vpliva tudi socialna primerjava med člani skupine. V skupini želi vsakdo predstaviti sebe v najboljši luči. Zato bolj izrazito podpira takšne odločitve, ki jih podpira večina članov. Člani, ki imajo občutek, da njihova stališča zaostajajo za prevladujočimi stališči, spremenijo svoja stališča tako, da jih približajo prevladujočim.

Na spremembo posameznikovega stališča v skupini vplivajo tudi novi argumenti. Namesto ločenih, individualnih argumentov, ki jih je pred diskusijo poznal vsak član skupine, so med diskusijo članom skupine predstavljeni tudi argumenti drugih članov in prav tako prevladujoči argumenti v skupini. Člani izvedo, kam se nagiba večina članov skupine in kateri so večinski argumenti. Zaradi tega pridobijo večinski argumenti dodatno prepričevalno moč in jih sprejmejo tudi člani, ki jih sami zase ne bi sprejeli.

Večja izraženost polarizacije v neformalnih skupinah pa nakazuje tudi na vpliv emocionalne klime v skupini (Ule 2000, 393–394; Černigoj 2007, 227–228).

### **Oblikovanje socialne klime v skupini**

Poleg kognitivnih procesov se v vsaki dalj časa trajajoči skupini razvijejo tudi emocionalni procesi, ki so ravno tako pomembni za njeno delovanje. Emocionalni občutki solidarnosti, povezanosti, odgovornosti, privlačnosti med člani oblikujejo psihosocialno vzdušje (klimo) v skupini. Vzdušje v skupini pa je odvisno od povezanosti (kohezivnosti) skupine in privlačnosti skupine za posameznike.

“Visoka povezanost skupine se kaže v prevladovanju pozitivnih emocij med člani, v občutku odgovornosti za njen uspeh, v razvitem občutku pripadnosti ipd. Nasprotno se nizka povezanost kaže v prevladovanju negativnih emocij, konfliktnosti med člani, nizkem občutku odgovornosti, pomanjkanju občutka pripadnosti in neprivlačnosti skupine, (Ule 2000, 402–403).

Socialno vzdušje je odvisno od objektivnih značilnosti skupine in je objektivna lastnost skupine, ki jo lahko merimo. Reflektira pa se v percepciji in doživljanju članov skupine ter vključuje tudi izrazito psihološki, subjektivni vidik, ki vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov ter skupine kot celote.

Objektivni indikatorji socialnega vzdušja so:

- aktivnost ali pasivnost oz. apatičnost članov skupine
- prisotnost ali odsotnost konfliktov v skupini
- ustvarjanje koalicij, klik
- agresivnost v skupini

Subjektivni kazalci socialnega vzdušja pa so:

- občutek pripadnosti
- lojalnost do skupine
- internalizacija skupinskih ciljev, stališč, norm
- občutek solidarnosti
- občutek skupinske moči itn (Ule 2000, 403).

Socialno vzdušje se razvije kot posledica integrativnih procesov, ki člane združujejo, in antagonističnih procesov, ki člane skupine razdvajajo. Odvisno je od tega, kateri procesi so močnejši in prevladajo. Med integrativnimi procesi so najpomembnejši: skupini interesi in cilji, privlačnost in simpatije med člani, emocionalna podpora med člani, sodelovanje. Med pomembnejše antagonistične procese pa sodijo: tekmovalnost in prestiž, različni osebni interesi, borba za položaje v skupini, sovražnost in odbojnost med člani (Ule 2000, 403).

### **Skupinska kohezivnost**

Socialnopsihološke razlage skupinske povezanosti predpostavljajo, da "posamezniki, ki so odvisni drug od drugega v zadovoljevanju svojih potreb ali so si med seboj podobni, med katerimi se razvije medosebna privlačnost in ki doživljajo zadovoljstvo v medsebojnem druženju, razvijejo občutek medsebojne privlačnosti,, (Ule 2000, 405). Med temi člani se razvije skupinska kohezivnost ali povezanost.

Skupinska povezanost ali kohezivnost je odvisna od vseh psiholoških in socialnih dejavnikov, ki delujejo na posameznike tako, da ostanejo v skupini. V neformalnih skupinah med dejavniki povezanosti izstopajo predvsem privlačnost skupine kot celote, medsebojna privlačnost članov skupine, medsebojna soodvisnost članov pri doseganju skupinskih in individualnih ciljev, medsebojna podobnost posameznikov ter razmerje med stroški in

izgubami v socialni izmenjavi posameznikov. Bolj je skupina privlačna za svoje člane in ti prevzemajo skupinske cilje za svoje, večja je skupinska povezanost. V formalnih in večjih skupinah pa imajo večji vpliv dejavniki socialne interakcije, medskupinske primerjave, socialnih kategorizacij skupin in razvoja socialne identitete skupin.

Pomemben dejavnik skupinske kohezivnosti večjih, formalnih skupin je socialna privlačnost med člani skupine. Socialna privlačnost sloni na depersonalizirani simpatiji med člani, ko posamezniki opazujejo sebe in druge na osnovi ustreznih socialnih kategorij. Objekt pozitivnega čustva in stališča je v prvi vrsti skupina, ki ji posameznik pripada, oziroma socialna kategorija, ki jo predstavljajo drugi člani skupine. Privlačnost posameznega člana skupine je odvisna od tega, koliko uteleša prototipskega člana, npr. v kolikšni meri uteleša skupinske cilje in vrednote in koliko ima tistih lastnosti, ki jih pripisujemo tipičnim članom skupine, ki ji pripadamo (Ule 2000, 404–408).

Stopnja kohezivnosti skupine ima vpliv na mnoge socialne in kognitivno-emocionalne procese znotraj skupine. Nivo kohezivnosti skupine ima velik vpliv na število in intenzivnost interakcij med njenimi člani. Člani skupine z močno kohezivnostjo bolj pogosto komunicirajo med seboj, le-ta pa je običajno bolj sproščena, prijateljska in bolj usmerjena h kooperativnosti. Člani se tudi bolj potrudijo, da bi dosegli sporazum.

Člani skupine z visoko kohezivnostjo bolj pogosto poskušajo vplivati na ostale člane. Istočasno pa so člani bolj kohezivnih skupin tudi bolj dovzetni za sprejemanje vpliva svojih sočlanov in so se pripravljene prilagoditi pričakovanjem skupine veliko prej kot člani skupin z manjšo kohezivnostjo. Člani visoko kohezivne skupine dajejo večji pomen pripadnosti skupini in si želijo, da bi njihova skupina bila uspešna, zato so bolj nagnjeni k vplivanju, da bi dosegli usklajenost in konsenz med člani.

Skupinska kohezivnost ima tudi velik vpliv na produktivnost in delovanje skupine. Večje število raziskav (Evans in Sion, Gully, Devine in Whitney v Michener in DeLamater 1999, 317) je pokazalo, da je produktivnost višja v skupinah z višjo kohezivnostjo. Pri tem je pomembno, da skupinska kohezivnost sloni tudi na skupnih ciljnih skupine oziroma njenih članov. Če imajo člani skupine iste cilje in so med seboj povezani, obstaja verjetnost, da bodo v svojem delovanju visoko produktivni.

### **Konformnost v skupini**

“Konformizem pomeni posameznikovo popuščanje eksplicitnim ali implicitnim pritiskom nanj, da se odpove svojim lastnim prepričanjem in stališčem, mnenjem. Konformizem je torej

vedno posledica zavednega ali nezavednega notranjega konflikta in pomeni odpoved lastnemu mnenju pod vplivom različnih socialnih pritiskov,, (Ule 2000, 338).

Asch (Michener in DeLamater 1999, 332; Ule 2000, 338–339) je izvedel klasične eksperimente o konformnem podrejanju, s katerimi je meril vpliv implicitnega skupinskega pritiska na posameznika. Eksperiment je pokazal, da večina ljudi v javnosti prilagodi svoje mnenje mnenju skupine.

Še posebej to velja, kadar je mnenje v skupini enotno. Bolj pa so posamezniki pripravljene izraziti lastno mnenje, kadar imajo v skupini somišljenike, čeprav tudi v takih primeri nekateri posamezniki še vedno javno povedo svoje mnenje, ki je enako mnenju večine v skupini.

Običajno gre za zavestno sprejemanje mnenja skupine, ko posameznik v javnosti zagovarja skupinsko mnenje, čeprav zase ohrani svoje mnenje. V takih primerih so posamezniki lahko prepričani, da se motijo in da je mnenje večine točno, ali pa prepričani, da je njihova ocena točna in so prilagodili svojo izjavo zato, ker se niso hoteli pokazati drugačni od ostalih. Tu gre za učinek normativnega pritiska, ki izhaja iz potrebe po socialnem statusu in se odraža v samopodobi osebe.

Nekateri posamezniki, ki se podredijo večini, pa tega ne storijo zaradi zavestnega prilagajanja, temveč v resnici verjamejo, da ima večina prav. Te osebe so v nasprotju s popuščanjem večini internalizirajo skupinsko mnenje. Tu gre za učinek informacijskega vpliva, "ko oseba sprejema druge ljudi kot izvor vpliva, zato ker jih potrebuje kot stabilne izvore informacij,, (Ule 2000, 345).

Prilagajanje je povezano tudi s stopnjo doživljanja negotovosti. Večja kot je negotovost, bolj se posamezniki vedejo konformistično. V negotovih situacijah si lahko oblikujejo norme oz. skupna pravila vedenja. S tega vidika je norma najbolj pogosta oblika vedenja, h kateremu teži večina članov v skupini. Osebe v nejasnih situacijah želijo doseči neko ravnotežje, urejenost in predvidljivost. Potek oblikovanja vedenj v skupini, kjer še ni oblikovanih pravil, je hkrati povezan tudi z mehanizmom izogibanja konfliktom, ki se kaže kot enakovredno in vzajemno popuščanje. Normalizacija oz. oblikovanje skupnih pravil vedenja je torej tudi mehanizem pogajanj, ki teži k temu, da se v skupini oblikuje vedenje, ki temelji na t. i. najmanjšem skupnem imenovalcu (Rus 2011, 200).

Za doseganje organizacijskih ciljev in nalog so posamezniki običajno združeni v različne oblike skupin (npr. oddelke, projektne time, odbore ipd.) Poleg formalnih skupin pa se oblikujejo tudi neformalne skupine. Za managerje je pomembno, da na posameznike gledajo

kot na člane skupin, saj delovanje v skupini pomembno vpliva na vedenje posameznikov. Pomembna je predvsem kohezivnost skupine. Bolj kohezivne skupine so običajno bolj produktivne. Med člani kohezivnih skupin pa je tudi lažje vzpostaviti skupne cilje, vrednote in stališča. Posamezniki kohezivnih skupin so tudi bolj dovzetni za skupinsko konformnost, kar posledično managerjem olajša oblikovanje stališč posameznikov. Managerji lahko vplivajo na posameznike tudi preko sestave skupin. Za doseganje želenih učinkov je pomembno, katere posameznike vključijo v skupino. Na stališča in vedenje posameznikov pa lahko vplivajo tudi preko skupinskega odločanja (Robbins 2005, 117–118).

#### 4.2 Vpliv posameznika na skupino

Vpliv posameznika v skupini ne temelji samo na njegovih sposobnostih in znanju, ampak na celotni osebnosti, od želje po uveljavljanju in od tega, kako uresničuje predpisano vlogo v skupini. Dodatni pogoj za izvajanje vpliva pa je poleg kompetentnosti tudi konformnost oz. posameznikovo sprejemanje normativnega vedenja in stališč določene skupine. Posameznik je uspešnejši, ko je hkrati kompetenten in konformističen. Kasneje se sicer lahko zgodi, da člani skupine, ki postanejo vodje, spreminjajo skupinske norme in inovirajo normativno strukturo skupine. Člani iste skupine različno ocenjujejo, ali je določeno vedenje konformistično ali ne. Te razlike so odvisne od statusa pojmovanega kot kumulacija pozitivno izraženih impresij, ki se imenuje »ideosinkratični kredit«. Oseba pridobiva na zaupanju, njen status v skupini pa narašča s tem, da v določenem času kaže ustrezno kompetentnost in konformnost. To zaupanje (kredit) pa ji kasneje omogoča, da se vede nekonformistično in da pri tem ni deležena sankcij. Torej je za kasnejše izvajanje sprememb v skupini nujno predhodno konformistično vedenje. Uživalec ideosinkratičnega kredita (zaupanja) ravno s svojimi spremembami ustvarja nova pričakovanja, ki usmerjajo tok vpliva. Kjer je skupina izrazito hierarhična, k zaupanju najbolj prispevajo kompetence. Manj kot je skupina hierarhična, bolj je zaupanje oz. generalni konsenz tisti dejavnik, ki prispeva h kreditu. Ideosinkratični kredit je odvisen tudi od distribucije moči v skupini. Socialni vpliv je tesno povezan tudi s spodobnostjo in privlačnostjo. Ljudje, ki se imajo za podobne, imajo tudi večji vpliv drug na drugega. Podobno je oseba vplivnejša, če imajo osebe, na katere želi vplivati, do nje pozitiven odnos. V delovnih skupinah se oblikujeta dve vrsti vlog, vloga specialista za naloge in vloga specialista za socialno čustvene odnose. Glede na različne dejavnike (aktivnost, učinkovitost in priljubljenost se oblikujejo različne vloge v skupini (vodstvene, specialistične, članske). Oseba, ki visoko kotira na vseh treh dejavnikih ima največji vpliv, sledijo mu specialisti za naloge in za socialno emocionalne odnose (Hollander, Bales v Rus 2011, 196–199).



### 4.3 Kultura organizacije

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov ter celoto posebnih lastnosti organizacije, ki so skupni članom organizacije in jo ločujejo od drugih skupin ter organizacij. Je tudi enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine in organizacije za dojetanje, razlaganje ter pojasnjevanje dogajanja v organizaciji in okolju. Kultura podjetja določa način razmišljanja, občutenja in odzivanja zaposlenih na probleme. Schein opredeli organizacijsko kulturo kot globljo raven osnovnih prepričanj in temeljnih predpostavk, ki so skupne vsem zaposlenim ter delujejo na nezavedni ravni in jih zaposleni jemljejo kot samoumevne. Organizacijska kultura nastaja v procesih skupnega reševanja problemov, prilagajanja organizacije na okolje in pri reševanju problemov notranje integracije. Pri reševanju teh problemov organizacija razvije svoje notranje obrazce kot poseben stil organizacije. Organizacijska kultura je eden od pomembnih dejavnikov uspešnosti in razvoja organizacije (Černetič 1997, 262–263; Schein v Collins 1998, 108; Rozman 2000, 134). Kulturo lahko razumemo tudi kot proces konstruiranja realnosti, ki ljudem omogoča doživljanje in razumevanje značilnosti določenih dogodkov, dejanj, objektov, situacij ter izjav. Ti vzorci razumevanja tudi dajejo pomen lastnemu vedenju (Morgan v Collins 1998, 117).

Različne definicije navadno poudarjajo, da gre za pojav, ki obstaja na ravni praktične zavesti, nekje med zavednim in nezavednim in ki uravnava obnašanje članov organizacije. Obenem pa oblikuje rutine v vsakdanjem obnašanju in posameznikom olajša obvladovati neskončno kompliciranost vsakdanjega življenja. Kultura daje podlage za osmišljanje zunanjega sveta in za avtomatično predelavo informacij ter s tem zmanjšuje negotovost posameznika. Posamezniki v organizaciji nezavedno razpolagajo z delom sklada skupnih vrednot, ki omogoča skupno, podobno ali celo enako doživljanje organizacijske realnosti. Organizacijska kultura je pomembna predvsem zato, ker vpliva na to, kako posamezniki v organizaciji percipirajo, analizirajo in rešujejo probleme ter kako se odzivajo na spremembe in negotovost v okolju. Vpliva tudi na kvaliteto in kvantiteto inovacij ter na motivacijo zaposlenih (Černetič 1997, 262–263).

Organizacijsko kulturo sestavljajo (Kavčič v Černetič 1997, 265):

- vrednote – so temeljna sestavina organizacijske kulture in imajo pomemben vpliv na vedenje posameznikov;
- tipični obrazci vedenja – specifični načini vedenja, ki so skupni vsem članom skupine;

- vzorniki – so idealni modeli voditeljev in delavcev;
- običaji in obredi – so vrsta dogodkov, ki je deležna posebne obravnave (npr. proslave, obeležja pomembnih dogodkov);
- komunikacija – gre za načine predvsem neformalnega komuniciranja in odnosa do komunikacij (govorice, čenče ...);
- proizvodi in storitve – značilnosti proizvodnega programa ali storitev; pri spremembi tega je pogosto potrebna tudi sprememba vrednot, obnašanja itd.

Schein zagovarja, da kulturo sestavljajo različni nivoji, ki so tudi različno razpoznavni. Osnovni nivo so temeljne predpostavke, ki so nezavedne in jih ljudje jemljejo kot samoumevne. Predpostavke niso vidne in jih ni možno opazovati. Izhajajo iz osnovnih idej in orientacij, ki brez našega zavedanja oblikujejo naše življenje. Medtem ko se vrednote pojavljajo na zavedni ravni in jih je možno spreminjati, pa temeljnih predpostavk ni možno izpodbijati. Drugi nivo so vrednote. Tretji nivo pa so artefakti, kot so tehnologija, dokumentacija, jezik, vidni vedenjski vzorci ipd. Organizacijsko kulturo lahko spoznamo, če analiziramo artefakte, ki jih kultura ustvari. Artefakti so vidni in jih lahko razberemo z natančnim opazovanjem ter analizo. V artefaktih se odražajo globlje vrednote, zato lahko s pomočjo artefaktov spoznamo globlji vrednotni sistem (Schein v Collins 1998, 109).

Ko je enkrat kultura oblikovana, se vzpostavi proces kulturnega razvoja, ki temelji na dveh mehanizmih učenja, izogibanju travmatičnim izkušnjam in pozitivni okrepitvi. Člani organizacije se trudijo izogibati travmam, ki jih doživljajo v življenju in nelagodju, ki ga travma povzroča. Sčasoma razvijejo strategije za zmanjšanje negotovosti, travmatičnih izkušenj in nelagodja. Na ta način člani organizacije osnujejo svoje razmišljanje in aktivnosti na podlagi preteklih negativnih izkušenj. Takšna oblika naučenega vedenja in zadržanost, ki ga povzroči, lahko povzroča probleme, kadar se mora organizacija soočiti z večjo spremembo. Pri drugem mehanizmu pa skupine in posamezniki aktivno izprašujejo svoje odzive na dogodke in situacije. Kadar se spremeni okolje, skupine, ki delujejo na osnovi pozitivne okrepitve, hitro opazijo spremembe in bodo prilagodile pristop k reševanju problemov nastalih spremembi. Takšen način razmišljanja je običajno prisoten v organizacijah z nizko fluktuacijo in skupinah z visoko kohezivnostjo (Schein v Collins 1998, 116–117).

#### 4.4 Organizacija kot politični sistem

Vodenje podjetja vedno vključuje tudi odnose med podrejenimi in nadrejenimi, ki temeljijo na podeljeni avtoriteti in moči. Gledano na organizacijo z vidika odnosov med podrejenimi in

nadrejenimi člani, lahko organizacijo razumemo kot politični sistem in prepoznamo delovanje njenih članov kot vladne sisteme, ki variirajo glede na uporabljena politična načela. Z uporabo politične metafore lahko vodenje organizacije vidimo kot proces doseganja reda skozi vodenje ljudi z različnimi in potencialno konfliktnimi interesi. Politika je znotraj organizacije pogosto razumljena kot nekaj grdega in nezaželenega, kar pa managementu preprečuje, da bi z razumevanjem in izvajanjem politike pridobil nov vpogled v organizacijsko življenje in spoznal pomembne kvalitete organizacije, ki so pogosto prekrite ali ignorirane. Politika v svojem izvornem pomenu izhaja iz vidika, "da naj bi družba priskrbela načine, ki bi posameznikom z različnimi interesi omogočili zgladiti razlike s pomočjo posvetov in pogajanj.", (Morgan 2004, 140). Že Aristotel je namreč politiko razumel kot sredstvo za uskladitev potrebe po enotnosti velikega števila članov (Morgan 2004, 139–146).

Politika je v organizaciji vedno navzoča, najbolj jasno pa se izrazi v konfliktnih in igrah moči ter medsebojnih spletkah. Politika v organizaciji pride do izraza v situacijah, ko imajo ljudje različna mnenja in interese in se posledično ustvarijo konflikti in igre moči. Uvajanje sprememb v organizacijo sodi med takšne situacije.

Organizacijsko politiko lahko sistematično analiziramo preko analiziranja nasprotnih interesov in načinov, kako ti povzročajo odkrite in prikrite konflikte v različnih igrah moči.

#### 4.4.1 Analiziranje interesov

Interese lahko razumemo kot nagibe in nagnjenja posameznikov, ki vključujejo cilje, vrednote, želje, pričakovanja in druge usmeritve, ki človeka usmerjajo k določenemu delovanju. Interesi v vsakodnevem življenju posameznika pomenijo zavzemanje za področje ali položaj, ki ga posameznik želi doseči ali pa obdržati oziroma razširiti. Pri doživljanju interesov posameznik vidi druge kot grožnjo, proti kateri se je treba boriti, da bi obdržal ali izboljšal svoj položaj (Morgan 2004, 146–151).

Za potrebe razumevanje politike znotraj organizacije, lahko interese obravnavamo kot tri medsebojno povezana področja posameznikovega življenja. Prvo je področje delovnih nalog, ki jih mora posameznik opraviti. Drugo področje se nanaša na področje kariere in zamisli posameznika o njegovi prihodnosti v organizaciji, o njegovem osebnem napredovanju znotraj organizacije. Tretje področje se nanaša na posameznikovo zasebno življenje, njegova osebna stališča, vrednote in prioritete v življenju izven organizacije. V vsakodnevem življenju se vsa tri področja prepletajo. Posameznik pri opravljanju svojih nalog v organizacijo vnaša svoje ideje in zamisli in si tako zagotavlja osnovne interese v zvezi s kariero, ki niso nujno povezani z delom, ki ga opravlja, oziroma cilji organizacije. Obenem pa interesi, ki izhajajo iz

posameznikovega zasebnega življenja, vplivajo na njegovo delovanje tako v odnosu do njegovih delovnih nalog kot tudi kariere. V sodobnih družbah zahodnega sveta se zaradi nasprotujočih zahtev dela in prostega časa ter zahtev sedanosti in prihodnosti, v posamezniku pojavijo napetosti in notranji konflikti. Pristopi posameznikov do teh napetosti se razlikujejo glede na situacijo in okoliščine ter povzročajo različna vedenja.

Poznavanje različnih interesov nam pomaga razumeti osebne načrte in motivacijske dejavnike, na katerih temeljijo odzivi in delovanja posameznika. Skozi poznavanje interesov lažje razumemo, kaj se skriva za različnimi vedenjskimi vzorci, kot so predanost nalogam, togost, gorečnost ipd. in v primeru vpeljevanja sprememb tudi odpor ali nasprotovanje spremembi.

Analiziranje interesov postane še kompleksnejše, ko v razmišljanje vključimo skupino posameznikov, v kateri vsak sledi lastnim interesom. Tako lahko organizacijo vidimo kot mrežo posameznikov z različnimi interesi, ki so v organizacijo pristopili zaradi zasledovanja lastnim interesom in pri tem tvorili koalicijo (Morgan 2004, 146–151).

#### 4.4.2 Razumevanje koalicij in klik

Koalicija nastane z združitvijo posameznikov, ki sodelujejo v skupnih aktivnostih z namenom doseganja skupnega cilja, obenem pa vsak član zasleduje tudi svoje lastne interese. Pri tem pa morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Prvi pogoj je, da so skupni cilji koalicije dovolj jasni in dovolj splošni, da vsaj deloma upoštevajo interese posameznikov. Koalicije se lažje oblikujejo okoli pozitivnih ciljev (kaj želi doseči), kot pa negativnih (čemu se želi izogniti). Cilji morajo biti tudi uresničljivi, doseči pa jim mora biti možno z nizkimi stroški. Posameznike je najlažje mobilizirati, kadar so cilji visoko uresničljivi, pričakovani stroški pa sorazmerno majhni. Koalicije se tudi lažje oblikujejo med skupinami in posamezniki, ki imajo podoben status oziroma kadar razlike v moči niso prevelike in je med člani možna enakopravna participacija. Prevelike razlike v statusih in moči otežujejo komunikacijo ter šibkejšim onemogočajo participacijo pri delovanju. Koalicije tudi lažje nastanejo v decentraliziranih sistemih in so tudi bolj stabilne kot v centraliziranem sistemu, kjer se koalicije največkrat oblikujejo okoli negativnih ciljev (Černetič 1997, 142–143).

Vendar pa organizacija ni enotna koalicija, ampak se tudi znotraj organizacije razvije več koalicij. Organizacija je tako npr. sestavljena iz koalicij managerjev, delavcev, delničarjev, strank, poslovnih partnerjev in drugih formalnih in neformalnih skupin, ki imajo različne interese in cilje (Morgan 2004, 146–151).

V organizaciji se običajno razvije prevladujoča koalicija, ki nadzira pomembna področja odločanja, manjše koalicije, ki so vezane na funkcionalno delitev nalog in dejavnosti znotraj organizacije ter različne neformalne koalicije, ki temeljijo na skupni identiteti njenih članov. Ljudje v organizaciji lahko stremijo k uresničevanju svojih interesov individualno, v specifičnih interesnih skupinah, ali bolj splošnih koalicijah. Razvoj koalicij ponuja možnost uveljavljanja posameznikovih interesov v organizaciji. Posameznik si lahko skozi izgradnjo manjših, neformalnih koalicij, pridobi podporo drugih pri doseganju lastnih ciljev ali pa utrdi svoj vpliv (Morgan 2004, 146–151).

Negativne koalicije, ki so egoistično usmerjene in delujejo samovoljno, lahko označimo kot klike. Miller in Form (v Černetič 1997, 222–223) razlikujeta pet tipov klik:

- vertikalno-simbiotske, ki nastajajo, kadar vodja oddelka ščiti svoje podrejene, skriva njihove napake in jim zagotavlja ugodnosti v zameno za informacije in druge protiusluge;
- vertikalno-parazitske, ki nastajajo, kadar podrejeni uživajo dodatne ugodnosti, obenem pa nadrejenim ne zagotavljajo protiuslug. Te vrste klik se običajno prekrivajo z neformalnimi skupinami, kot npr. kadar je nadrejeni obenem tudi sorodnik, zakonec ali prijatelj podrejenega;
- horizontalno-defenzivne klike nastajajo v situacijah, ki jih zaposleni doživljajo kot krize (npr. grožnje z reorganizacijo, uvajanjem novih metod ali dodatnega nadzora, ugotavljanjem presežnih delavcev ipd.) in združuje posameznike iste hierarhične ravni. Posamezniki se združijo v klike z namenom skupnega delovanja proti grožnji;
- horizontalno-agresivne klike so podobne horizontalno-defenzivnim, vendar s to razliko, da se posamezniki združijo, da bi sprožili spremembe, ki so za njih ugodne;
- Slučajne klike nastanejo na podlagi neformalnih, prijateljskih odnosov in pričakovanega zadovoljstva. V take klike običajno pristopijo posamezniki, ki skozi odnose z ostalimi člani klike nadomestijo emocionalno socialne potrebe, ki jih ne morejo realizirati na delovnem mestu.

#### 4.4.3 Razumevanje konfliktov

Kadar so razhajanja v interesih prevelika, se razvijejo konflikti. In ker je organizacija skupek koalicij in posameznikov z lastnimi interesi, so konflikti v vsaki organizaciji neizogibni. Konflikti lahko nastanejo na osebni ravni, ko posameznik ne zmore več premostiti prepada

med nasprotujočimi interesi, ali pa med skupinam oziroma koalicijami, ki se borijo za konkurenčnost svojih interesov. Večina sodobnih organizacij je oblikovana kot sistem, v katerem člani sodelujejo, da bi opravili skupne naloge, obenem pa pogosto tudi tekmujejo v doseganju omejenih virov, statusov in možnosti kariernega razvoja ter sestavljajo koalicije s parcialnimi interesi in cilji (Morgan 2004, 146–151).

Za razumevanje konfliktov je pomembno, da razlikujemo med izvorom, vzrokom in povodom. Izvor konflikta je lahko socialnopsihološki ali strukturno-organizacijski. Izvor konflikta je socialnopsihološke narave, kadar izhaja iz občutka frustracije (na nivoju posameznika) oziroma deprivacije (na nivoju skupine), ki se pojavi, kadar posameznik oziroma skupina ne zmoreta zadostiti svojih interesov in doseči ciljev. Strukturno-organizacijski izvori konfliktov pa temeljijo na nasprotjih med nosilci različnih funkcij, nasprotjih med različnimi strukturami in nerazrešenimi odnosi med deli organizacije oziroma med organizacijo in njenim okoljem. Pomemben strukturno-organizacijski izvor konfliktov je tudi nasprotje med profesionalnimi in poslovnimi cilji ter vrednostnimi sistemi. Konflikti, ki se pojavijo ob uvajanju sprememb, lahko izvirajo tudi iz različnih pogledov na spremembo. Vzrok za konflikt je lahko situacija ali dogodek, ki povzroči oziroma omogoči izvor konflikta. Med vzroke za konflikte lahko prištevamo tudi spremembe, ki običajno porušijo obstoječa razmerja in na novo osvetlijo razmerja ter nasprotja med nosilci različnih funkcij in deli organizacije. Povod za konflikt je zunanja pojavnost globljih vzrokov in izvorov konflikta ter je lahko zelo površne narave, kot npr. spremembe v osebnih dohodkih, izrek graje, premestitev na drugo delovno mesto itd. (Černetič 1997, 212–216).

Konflikti so lahko odkriti in se manifestirajo v odkritih sporih, lahko pa so prikriti in se kažejo skozi tihe obstrukcije ali posredno skozi zmanjšano produktivnost. Posamezniki v konfliktnih situacijah uporabljajo politične oblike vedenja, med katerimi je pogosto tudi manipulacija. Whyte (v Morgan 2004, 152) v svoji študiji navaja številne zvižaje, ki jih uporabljajo zaposleni za premagovanje sistema in vzdrževanje svojih pozicij oziroma doseganje lastnih interesov.

Politiziranje se pogosto pojavi v odnosih med specializiranimi oziroma funkcijskimi enotami znotraj organizacije ali med nadrejenimi in podrejenimi. Pripadniki posamezne enote se poistovetijo s cilji in vlogo svoje enote ter doživljajo odgovornosti in cilje enote kot svoje lastne cilje. Pogosto postavijo parcialne cilje svoje enote vrednostno nad širšimi cilji organizacije. Ker pa narava dela znotraj organizacije običajno zahteva sodelovanje več enot in

je sestavljena iz nasprotnih elementov, se med enotami pojavijo različne oblike konfliktov (Morgan 2004, 151–154).

Razdrobljenost specifičnih interesov in ciljev prisili organizacijo v sklepanje kompromisov in doseganje minimalnega konsenza za svoje delovanje. Uvedena sprememba pa te konsenze lahko poruši, zato jih je treba, če želi organizacija uspešno delovati še naprej, ponovno zgraditi.

#### 4.4.4 Raziskovanje moči

Razrešitev konfliktov je odvisna od moči, ki jo posedujejo nosilci različnih interesov v konfliktu. Moč v odnosih lahko razumemo kot vir (kot nekaj, kar posedujemo), ali pa kot družbeni odnos, ki temelji na odvisnosti oziroma kot vpliv nad nečim ali nekom. Robert Dahl (v Morgan 2004) moč opisuje kot sposobnost, da pri drugi osebi dosežemo privolitev v dejanje, ki ga sicer ne bi naredila. Definicija moči je odvisna tudi od tega, od kod izhaja moč, ki jo posameznik poseduje, oziroma kaj so viri moči. V sodobnih organizacijah so viri moči raznoliki, med njimi so najbolj pogosti:

- **Formalna oblast** – Formalna oblast je najbolj očiten vir moči v organizaciji in temelji na legitimno podeljeni moči, ki je potrjena od vseh sodelujočih v organizaciji. Po Marxu Webru legitimna oblast temelji na obliki socialnega odobravanja in se pojavi takrat, ko se vsi člani skupine strinjajo, da ima nosilec pravico do izrabe podeljene moči. Legitimnost oblasti podpirajo tri značilnosti: karizma, tradicija in zakon. V organizacijah formalna oblast običajno temelji na birokratski ali racionalni utemeljitvi in je odvisna od pravilne uporabe formalnih pravil in procedur ter združena s pozicijo, ki jo posameznik zaseda v organizaciji. Različnim pozicijam v organizaciji so dodeljene različne pravice in odgovornosti, s katerimi lahko vpliva na ostale posameznike (npr. vodji enote je podeljena moč, da usmerja svoje podrejene).
- **Nadzor redkih virov** – Pomemben vir moči je tudi nadzor nad viri, ki jih organizacija potrebuje za svoje delovanje in od katerih je odvisna njena uspešnost ali celo obstoj. Viri so lahko materialni, kot so denar, material, tehnologija ali nematerialni, kot so znanje, dostop do pomembnih kupcev, informacij ali nosilcev odločanja. Posameznik, ki ima nadzor nad viri, lahko samovoljno uporabi te vire za doseganje svojih ciljev. Vire lahko tako izrabi npr. kot plačilo ali nagrado za lojalnost, podporo ali kot grožnjo o omejitvi dostopa do virov, če ne bodo upoštevani njegovi interesi.

- **Uporaba organizacijske strukture, pravil, predpisov in procedur** – Organizacijska struktura pravil, predpisov in procedur so racionalni instrumenti, ki pomagajo opraviti naloge ter voditi procese. Obenem pa so lahko uporabljeni kot instrumenti bitke za politični nadzor ali uveljavljanje svojih interesov. Morgan (2004, 159–160) kot primere uporabe organizacijskih struktur, pravil, predpisov in procedur za izvajanje moči navede izvajanje strukturnih sprememb za zmanjševanje ali dodeljevanje moči določenim posameznikom (npr. dodelitev pomembnega delovnega mesta), uporaba različnih interpretacij opisov delovnih mest, da bi definirali, katere naloge so oziroma niso pripravljene opravljati (npr. izgovarjanje, da to ni v opisu njihovih delovnih mest), načrtno manipuliranje z uporabo pravil, da bi se zmanjšala učinkovitost (npr. dosledno upoštevanje delovnih navodil tudi takrat, ko to ni praktično).
- **Nadzor procesa odločanja** – Pomemben vir moči je tudi sposobnost vplivanja na rezultate odločanja. Na rezultate odločanja je možno vplivati skozi vplivanje na odločilne premise (s preprečevanjem ali spodbujanjem sprejemanja odločitev), skozi vplivanje na odločitveni proces (z določanjem okoliščin, v katerih je odločitev sprejeta in sodelujočih v procesu odločanja), ali skozi vplivanje na odločitvene problematike in cilje (s selektivnim podajanjem informacij na podlagi katerih se bo odločalo).
- **Nadzor nad znanjem, informacijami in tehnologijo** – Nadzor nad znanjem in informacijami lahko posamezniku zagotovi sistematično vplivanje na dojetanje organizacijskih situacij in dejanj drugih v odnosu do teh situacij. Posamezniki ali skupine lahko z dostopom do informacij vplivajo na kanale komuniciranja in filtrirajo ter analizirajo informacije tako, da oblikujejo takšno razumevanje spremembe, ki ustreza njihovim interesom. Tako lahko npr. finančni in drugi specializirani oddelki sami definirajo in nadzirajo informacije o porabljenih sredstvih ter poslovnih dogodkih. Poseben nadzor nad informacijami si lahko pridobijo posamezniki, ki nadzorujejo meje med različnimi skupinami ali oddelki znotraj organizacije. Tako lahko npr. tajniki ali pomočniki, koordinatorji projektov odločajo o tem, kdo ima dostop do njihovega šefa, ali pa vodje posameznih oddelkov prenašajo informacije do svojih podrejenih selektivno in tako prikrivajo ali poudarjajo različne informacije ter vplivajo na njihovo videnje dogodkov in situacij. Posamezniki, ki posedujejo ključna znanja in ki lahko ovirajo dostop do teh znanj, lahko povečajo svojo nepogrešljivost in postavijo ostale v položaj odvisnosti ter tako vplivajo na njihove odločitve. Posamezniki, ki posedujejo redka znanja, imajo tudi sposobnost obvladovanja negotovosti. Negotovost delovnih postopkov daje posameznikom možnost, da s



svojim znanjem povrnejo nastalo situacijo v normalno stanje. Tako lahko npr. tehnični vzdrževalci zagotovijo čimprejšnjo odpravo okvar ključnih strojev, pri čemer sami pridobijo moč in ugled.

- **Medosebna zavezištva, mreže in nadzor neformalnih organizacij** - V vsaki organizaciji se pojavijo zavezištva med posamezniki in tvorijo različne neformalne mreže, ki so lahko povsem neodvisne od formalnih struktur.

## 5 Upoštevanje individualnih in skupinskih dejavnikov pri vpeljavi sprememb

### 5.1 Vpliv spremembe na posameznike in skupine

Ne glede na vrsto in obseg spremembe bo vsaka sprememba imela različen učinek na posameznike in skupine znotraj organizacije ter na organizacijo samo. Kakšen in kako močan je ta učinek, je odvisno od tega, kaj je cilj spremembe oziroma na katerem nivoju se sprememba odvija. Sprememba se lahko odvija na nivoju posameznika, skupine organizacijske strukture ali organizacijske kulture. Na vsakem od teh nivojev je lahko sprememba usmerjena v spremembo vedenja ali spremembo stališč, prepričanj in vrednot (Weatherbee in drugi 2009, 202).

Ista sprememba ima lahko drugačen vpliv na različne posameznike. Spremembe v organizaciji imajo vpliv na vsaj tri osebne dimenzije posameznika; formalno, psihološko in socialno. Sprememba formalne dimenzije se nanaša na spremembe posameznikovega formalnega položaja v organizaciji in z njim povezane dejavnike. Spremembe formalne dimenzije zajemajo spremembe delovnega mesta, spremembe v nalogah in ciljih, količini dela in truda za njihovo realizacijo, spremembe v plači ipd. Spremembe psihološke dimenzije se nanašajo na spremembe v percepciji posameznika, spremembe v njegovi motivaciji, spremembe njegovih stališč ipd. Spremembe vplivajo tudi na socialno dimenzijo posameznika, s tem ko na novo postavijo socialne odnose med zaposlenimi, vplivajo na spremembo socialnega statusa posameznika, ali imajo vpliv na spremembo organizacijske kulture (Strebel v Boyett 1998, str. 52, 53). Način, kako in s kakšno intenzivnostjo sprememba vpliva na posameznika pa do določene mere determinira, kako se bo posameznik odzval na spremembo.

Če želimo uspešno obvladovati spremembe, moramo razumeti, kako ljudje v organizaciji doživljajo spremembe tako na emocionalnem kot tudi na kognitivnem nivoju. Večina ljudi se

odziva na spremembe skozi enake faze, ki vključujejo (Grundy 1993, 46; Jashapara 2004, 217):

- **Zanikanje** – faza, za katero so značilni občutki paralize, zmedenosti, nemoči, ki po navadi vodijo do odpora. Ljudje se oklepajo starih rutin.
- **Obramba** – faza, v kateri začnejo ljudje aktivno zavračati spremembo in jo poskušati zaustaviti ali celo sabotirati. Za to fazo je značilen upad produktivnosti.
- **Depresija** – posamezniki dobijo občutek, da nimajo več nadzora, kar se po navadi odraža v jezi, žalosti, zmedenosti, nezainteresiranosti.
- **Dopuščanje** – posamezniki začnejo spremembo sprejemati, vendar ni nujno, da se z njo tudi strinjajo. Posamezniki poskušajo spreminjati svoje navade.
- **Adaptacija** – za to vazo je značilno učenje in prilagajanje. Posamezniki ponovno pridobijo samozaupanje, produktivnost raste. Začnejo se spreminjati tudi norme in vrednote.
- **Internalizacija** – v zadnji fazi posamezniki ponotranjijo spremembo. Pri večjih spremembah se spremeni tudi kultura organizacije.

Večina sprememb zaposlenim prinaša nekaj novega in neznanega, nekaj, česar se še niso naučili obvladovati. Občutek neobvladovanja situacije zaposleni občutijo kot grožnjo, čemur se velja izogniti. Prvi odzivi na spremembo zato največkrat vključujejo odpor.

#### 5.1.1 Odpor do sprememb

Vsak odpor do spremembe je večdimenzionalen in vključuje čustveno, kognitivno in vedenjsko komponento; te odražajo posameznikovo ocenitev nekega objekta ali situacije. Čustvena komponenta predstavlja občutja, ki jih posameznik doživlja in se odraža v vedenjskih oblikah, kot so jeza, zaskrbljenost, nevoščljivost itd.

Kognitivna komponenta se nanaša na mnenje posameznika o spremembi in se izraža skozi vprašanja ter trditve zaposlenih o spremembi, npr.: »Ali je sprememba koristna?«, »Sprememba ne more izboljšati trenutnega položaja« ipd. Vedenjska komponenta se nanaša na vedenjske ukrepe posameznikov v odnosu do drugih, kot so npr. pritoževanje nad spremembo, neupoštevanje navodil ipd. V praksi se vse tri dimenzije med seboj prepletajo in jih ni možno obravnavati ločeno, vseeno pa je pomembno, da se zavedamo vseh treh dimenzij (Piderit in Orega v Kovač in drugi 2012, 81).

Na odpor do sprememb imajo pomemben vpliv številni individualni in skupinski dejavniki.

Ljudje se na spremembe odzovejo ne samo racionalno, ampak tudi čustveno. Pomembno vlogo igra strah, predvsem strah zaposlenih pred osebno izgubo in strah pred neznanim. Negotovost se pojavi predvsem zaradi pomanjkanja informacij o prihodnjem stanju. Zaposleni ne vedo, kako bo sprememba vplivala na njihovo delo in njihov status v podjetju. Skrbi jih, ali bodo kos novim zadolžitvam in ali jih bo sprememba osebno prizadela in da bodo v procesu spremembe izgubili moč in vplivnost, možnost napredovanja, del dohodka ali celo zaposlitev. Strah pred neznanim je ena največjih ovir za uspešno uvajanje sprememb.

Pomemben dejavnik so tudi razlike v percepciji zaposlenih. Učinki novih strategij, idej ali organizacijskih prijemov običajno niso povsem jasni ali nedvoumni. Zato lahko zaposleni ustvarijo različne poglede na končni učinek predlaganih sprememb. Skoraj vedno se najdejo kritiki, ki dvomijo o prednostih predlaganih sprememb in opozarjajo na nevarnosti. Čeprav je pri načrtovanju sprememb njihova kritika pomembna, lahko ustvarijo negativno klimo, ki zavira oziroma zmanjšuje uspešnost sprememb. Na dojemanje spremembe vplivajo tudi osebnost, motivi, interesi, pretekle izkušnje in pričakovanje posameznika. Posamezniki na spremembo običajno gledajo individualno in kratkoročno, management pa pri predstavitvi spremembe običajno izpostavlja dolgoročne učinke in pozitivne učinke, ki jih bo imela sprememba za organizacijo kot celoto. Posamezniki običajno tudi nimajo dostopa do vseh informacij in jih sprejemajo samo selektivno.

Pogosto sprememba od zaposlenih zahteva nova znanja in veščine. Pri zaposlenih se lahko pojavi skrb, ali bodo zmogli uspešno izpolnjevati nove zahteve. spremembe po navadi nasprotujejo ustaljenim rutinam in silijo ljudi k opuščanju starih vedenjskih vzorcev ter k učenju novih postopkov in navad. V času učenja prihaja do nesporazumov in napak, kar se odraža v upadu produktivnosti. To pa v zaposlenih sproža nezadovoljstvo in odpor.

Pri uvajanju sprememb pride do izraza tudi politika v smislu boja za moč in oblast. Sprememba običajno pomeni, da nekateri v organizaciji pridobijo moč, medtem ko jo drugi izgubijo. Ljudje ali skupine znotraj organizacije se pogosto upirajo spremembam ravno zato, ker sta njihova moč in status znotraj organizacije vezana na obstoječe strukture in red. Kadar tisti, ki imajo v obstoječem stanju vir moči, ki ga lahko s spremembo izgubijo, lahko preprečijo, da bi se sprememba zgodila. Lahko se pojavijo tudi konflikti med različnimi skupinami, npr. zaradi konfliktnih ciljev različnih organizacijskih enot.

Odpor na ravni skupine je lahko posledica notranje soodvisnosti in prevelike povezanosti članov skupine, ki lahko privede do odpora celotne skupine zaradi nestrinjanja posameznika v skupini, še posebej, če ima posameznik možnosti odločanja, ali pa uživa ugled skupine

(neformalni vodja). Odpor na ravni skupine je lahko tudi posledica preveč togih in ukoreninjenih navad, ogroženosti obstoječe razporeditve resursov, strokovne ogroženosti oziroma vztrajnosti sistema in skupin (Schein 1999, 124; Rozman 2000, 122–123; Hočevar in drugi 2003, 172–173; Kovač in drugi 2012, 82–83).

Nekatera nasprotovanja spremembi so lahko tudi koristna in temeljijo na kredibilnih idejah ter motivih. Na njih lahko gledamo kot na različna mnenja. Pomembno je, da zaposlenim dovolimo različna mnenja, ki temeljijo na različnih izkušnjah, potrebah, vlogah, ki jih imajo v zasebnem življenju in znotraj organizacije (Collins 1998, 92–93).

Ne glede na to, kakšen je vzrok odpora, v kakšni obliki in na kateri ravni se odpor pojavi, lahko kritično ogrozi vpeljavo spremembe. Pri vsakem zaznanem odporu se mora vodstvo aktivno spopasti s situacijo, analizirati vzroke za nastanek in izvesti ukrepe za odstranitev teh vzrokov. Vodstvo ima pri obvladovanju odpora na voljo različne metode (Hočevar in drugi 2003, 172- 173).

## 5.2 Mobilizacija podpornikov

Ljudje v organizaciji morajo imeti glede spremembe vsaj minimalno stopnjo konsenza in privolitve, če želimo, da je sprememba uspešno implementirana. Prav tako se morajo posamezniki v implementacijo spremembe aktivno vključiti in vsaj na svojem področju dela izvesti določene aktivnosti. Za doseganje konsenza je do določene mere treba spremeniti percepcijo posameznikov o spremembi. Posameznika moramo prepričati, da je sprememba možna in koristna. Spremeniti moramo miselnost posameznika, kar pa je zelo zahtevno. Sprememba miselnosti je dolgotrajen postopek in vključuje prepričevanje, pogajanja, napeljevanje in predvsem komuniciranje.

Ljudje so po naravi nagnjeni k ohranjanju obstoječega stanja. Do sprememb so običajno nezaupljivi in se jim izogibajo. Zato je naloga managerjev, da jih, preko vplivanja na njihovo percepcijo, prepričajo, ali kako drugače motivirajo, da sprejmejo spremembo in prevzamejo nove oblike delovanja ter vedenja (Nilakant in Ramnarayan 2006, 140-141). Pri zagotavljanju podpore posameznikov pa je treba upoštevati, da posamezniki niso samo racionalna bitja, ampak da na miselnost posameznika vplivajo mnogi elementi, ki so lahko tudi nasprotni logiki in racionalnemu razmišljanju. Prav tako tudi ni dovolj samo vztrajnost. Mnogi managerji namreč zmotno verjamejo, da bodo lahko prepričali zaposlene, kadar bodo le dovolj dolgo vztrajali in ne bodo popustili. Vendar pa lahko zavzemanje take pozicije privede do nasprotnih učinkov in v zaposlenih vzbudi zamere ter frustracije. Zato je v procesu

pridobivanja podpornikov treba računati tudi na morebitna sklepanja kompromisov. Prepričevanje in pridobivanje podpornikov tudi ni enkraten dogodek, ampak je dolgotrajen proces.

Manager se mora zavedati, da so med zaposlenimi različni posamezniki z različnimi pogledi na spremembo in različnimi osebnimi lastnostmi, ki na spremembo gledajo skozi svoje lastne izkušnje. Običajno se v organizaciji oblikujejo tri skupine. Prva skupina, približno dvajsetih odstotkov zaposlenih, spremembo podpre in se tudi aktivno vključi v njeno implementacijo. Druga skupina, ki jo enako sestavlja približno dvajset odstotkov zaposlenih, spremembi nasprotuje. Tretjo skupino, ostalih šestdeset odstotkov zaposlenih pa sestavljajo neopredeljeni. V vsakdanjem življenju ni možno pričakovati, da bodo spremembo podprli prav vsi zaposleni, in to za uspešno implementacijo tudi ni potrebno. Za učinkovito vpeljavo spremembe je dovolj, da spremembo podpre dovolj velik delež zaposlenih, da se doseže kritična masa. Kritična masa se tu nanaša na minimalno število ljudi, ki morajo spremembo podpreti, da bi le-ta bila lahko učinkovito implementirana. Po izkušnjah Nilakanta in Ramnarayana (2006, 148), je kritična masa dosežena, ko spremembo podpre med trideset in štirideset odstotkov zaposlenih, število pa je odvisno tudi od velikosti in narave spremembe. Ker imajo managerji omejene resurse (časovne in finančne) za vpeljavo spremembe, je smiselno, da svojo energijo usmerijo v skupino, pri kateri bodo učinki največji. S prvo skupino se ni smiselno pretirano ukvarjati, saj jo sestavljajo posamezniki, ki so že prepričani. Prepričevanje nasprotnikov je lahko, v primeru, da pri tem niso uspešni, tvegano, saj bodo tudi drugi postali bolj skeptični in negotovi. Največje učinke je možno pričakovati z usmeritvijo v skupino neopredeljenih (Nilakant in Ramnarayan, 2006, 148).

Uspešna prizadevanja za spremembo se običajno začnejo z ustvarjanjem občutka za nujnost, ki bo pri zaposlenih spodbudil pripravljenost iskanja priložnosti in problemov ter motiviranost za spremembo. Uvajanje potrebnih sprememb običajno ustavijo štirje vedenjski vzorci. Prvi je samovšečnost, ki izhaja iz lažnega ponosa. Drugi je ohromitev, samoobramba, ki je reakcija na strah. Tretji je upor, ki ga žene jeza. Četrty pa je pesimistično omahovanje. Ti odzivi zaposlenim prepričujejo, da bi delovali na podlagi predloženih dokazov in povzročajo zadržanost ter odklanjanje sprememb. Zato pri prepričevanju zaposlenih o nujnosti spremembe niso dovolj le trdni argumenti. Predstavitev spremembe mora predvsem vplivati na čustva zaposlenih. Potrebo po spremembi moramo predstaviti na način, ki bo omejil čustva, ki spodbujajo občutek za nujnost. Zaposlenim moramo pomagati uvideti resnico, drugače čutiti in ukrepati z večjim občutkom za nujnost. Pri ustvarjanju občutka nujnosti pa

managerji ne smejo ustvarjati videza krize, ki lahko ustvari strah med zaposlenimi. Določena mera strahu je lahko koristna, vendar ga morajo managerji znati usmeriti v pozitivno nujnost, sicer lahko postane ovira (Kotter in Cohen 2003, 23-30).

Pomembna naloga managerjev je, da vplivajo na zaposlene in jih prepričajo, da začnejo ne samo delovati drugače, ampak tudi, da spremenijo svoja stališča do spremembe. Pri mobilizaciji podpornikov je torej pomemben element prepričevanje. Vsak poskus vplivanja ni vedno uspešen. Kadar managerji ne uspejo prepričati zaposlenih v smiselnost ali potrebnost spremembe, sicer lahko z ukazi dosežejo njihovo ubogljivost, vendar pa se pri zaposlenih v takih primerih neredko pojavi prikrit ali odkrit odpor. Vplivanje je najbolj učinkovito, kadar gre za prepričevanje, ki se izvaja na podlagi informacij in argumentov, ki so podkrepjeni s čustvenim nabojem (Michener in DeLamater 1999, 188–189).

### 5.3 Vključevanje zaposlenih

Vključevanje zaposlenih v proces vpeljave sprememb je pomembno vsaj iz dveh vidikov. Prvi vidik je predvsem praktične narave. Organizacije postajajo vedno bolj kompleksne, zaradi česar v organizaciji ne more več obstajati oseba, ki bi imela na razpolago vse informacije in znanje, ki je potrebno za učinkovito vpeljavo spremembe. Z razvojem modernega upravljanja se sodelovanje delavca v aktivnostih organizacije širi daleč čez meje njegovega delovnega mesta, hkrati pa pridobiva tudi informacije o delu drugih služb, s katerimi si pridobi tudi možnost kontrole. Strokovni kader in kader, ki je v stiku s kupci in ki pozna okolje, lahko razpolaga s kritičnimi informacijami in znanjem, ki so bistvenega pomena za sprejemanje odločitev. Ob enem pa imajo posamezniki tudi potencial, da prispevajo kreativne in koristne predloge glede načina uvedbe sprememb.

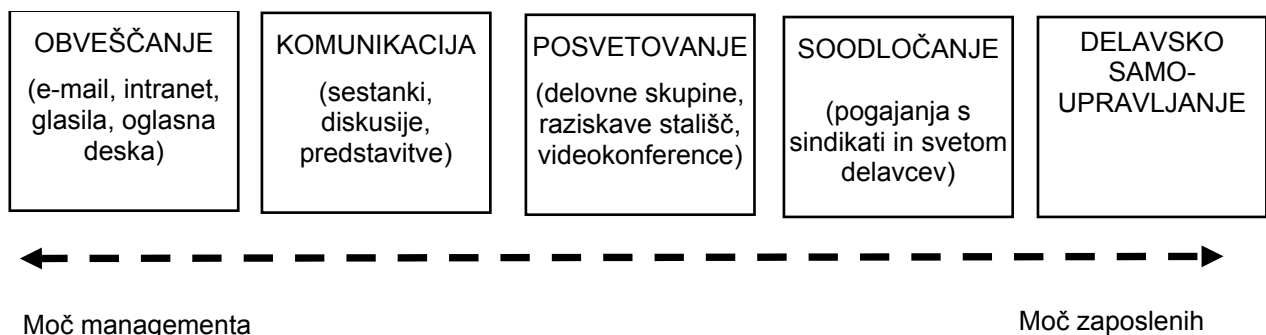
Drugi vidik je bolj etične in filozofske narave. Z aktivnim sodelovanjem pri spremembi se posamezniki razvijajo tako na osebni kot tudi profesionalni ravni. Vključevanje in udeležba pri implementaciji sprememb namreč vključuje tudi učenje, dodaten trud in angažiranost. Obenem pa je cilj organizacije tudi, da zaposlenim zagotovi ugodno delovno okolje, ki bo spodbujalo njihovo kreativnost in zavzetost. Ugodno delovno okolje pa, vsaj v zahodnih družbah, vključuje tudi demokratičnost in spoštovanje osebne svobode. Zato je pomembno, da zaposleni dobijo svoj glas in možnost sodelovanja pri pomembnejših vprašanjih (Florjančič in Vukovič 1999, 22; Nilakant in Ramnarayan 2006, 140-141).

Organizacije, ki se želijo uspešno prilagajati spremembam v okolju, morajo usmerjati razvoj ustvarjalnih zmogljivosti vseh zaposlenih. Organizacija bo dosegla zastavljene cilje le s

procesi, ki bodo zagotavljali mobilizacijo sposobnosti vseh zaposlenih. Novo razmišljanje je treba doseči pri vseh zaposlenih in ne samo pri najvišjih nivojih, nikakor tudi ne samo pri intelektualnih opravilih (Hammer v Bukovec 2009, 24). Proces uvajanja sprememb mora vključevati ustrezen pretok informacij, v katerega bo vključen vsak delavec in tako omogočiti dejansko sodelovanje v odločanju, iniciativnost in razumevanje ciljev (Florjančič in Vukovič 1999, 56).

Način vključevanja zaposlenih lahko sega od enostranske komunikacije s strani managementa, ki vsebuje obveščanje o sprejetih odločitvah in navodila glede novih načinov dela in postopkov na eni strani do popolne demokratične participacije zaposlenih v procesu odločanja o načinu in vsebini uvajanja spremembe. Stopnja sodelovanja zaposlenih v procesu uvajanja sprememb je v veliki meri odvisna od tega, kako je porazdeljena moč odločanja in kontrole med managementom in zaposlenimi. Spekter vključenosti zaposlenih glede na porazdelitev moči je prikazan na sliki 2 (Jashapara 2004, 224-225).

**Slika 5.1 Spekter vključenosti zaposlenih glede na porazdelitev moči**



**Vir: Jashapara 2004, 225**

### 5.3.1 Analiza kadrov in skupinske dinamike

Ne glede na to, ali se sprememba odvija na področju tehnologije, proizvodov, storitev ali organizacije in zaposlenih, se posledice spremembe odražajo tudi na področju kadrov. Spremembe vplivajo na kadrovsko funkcijo, in sicer v smislu, da:

- se spremeni število zaposlenih,
- se pojavijo potrebe po novih profilih kadrov,
- se pojavi potreba po izpopolnjevanju, prekvalificiranju in novi razporeditvi kadrov.

Plan uvedbe spremembe določa naloge, ki jih je treba opraviti. Naloge določajo organizacijo, profile delovnih mest, število in strukturo kadrov, ta pa zahtevajo ustrezna znanja in stimulacijo kadrov (Florjančič in drugi 1999, 30). Pri uvajanju spremembe pa je potrebno upoštevati tudi stališča, vrednote in prepričanja zaposlenih. Predvsem je to pomembno pri analiziranju in odpravi vzrokov za odpor do spremembe (Paton in McCalman 2000, 186).

Brez sistematiziranih podatkov o kadrih ne moremo sprejemati odločitev na področju kadrov in ustrezno planirati kadre. Kvaliteta odločanja o kadrih in planiranja je v veliki meri odvisna od ažurnosti, količine in zajetja vseh zaposlenih. (Florjančič in Vukovič 1999, 257–258). Na osnovi podatkov lahko managerji oblikujejo ustrezne sklepe glede:

“kadrovskega potenciala, uspeha pri opravljanju funkcij oziroma delovnih nalog, s kakšnimi potencialnimi sposobnostmi kadrov razpolagajo in kakšne so perspektive posameznika, njegove ambicije, psihološke lastnosti in kvalitete osebnosti, stališča in vrednote. To je pomembno zaradi usklajevanja med psihofizičnimi lastnostmi posameznika in zahtevami dela, za katera se posameznik usposablja, kot tudi razvoj lastnosti, potrebnih za izvrševanje delovnih funkcij, (Florjančič in drugi 1999, 136).

Managerji morajo prav tako dobro poznati skupinsko dinamiko v organizaciji in v skupinah znotraj organizacije. Poznavanje skupinske dinamike, kohezivnosti znotraj skupin, je pomembno pri planiranju in izvajanju aktivnosti, ki so vezane na premagovanje odpora, pridobivanje podpore in upravljanje znanja, ki je potrebno za uvedbo spremembe. Poznavanje neformalnih vodij socialne strukture skupin je pomembno pri odločitvah o vključevanju in pooblaščenju kadrov v procesu uvajanja spremembe (Paton in McCalman 2000, 187).

Pri analizi je treba upoštevati tudi moč in interese posameznikov ter morebitne konflikte, ki lahko nastanejo. Treba je analizirati nosilce moči in vpliva. Onemogočiti je namreč treba njihovo morebitno izkoriščanje moči in vpliva za lastne koristi (Florjančič in Vukovič 1999, 90).

Managerji in kadrovske strokovnjaki imajo na voljo različne tehnike pridobivanja podatkov. Florjančič in Vukovič (1999, 158–171) navajata sledeče:

### **Kadrovska dokumentacija**

Kadrovska dokumentacija je “skupek ohranjenih podatkov, ki se nanašajo na kadre in kadrovske procese ter je rezultat preteklih dejavnosti zbiranja podatkov, (Florjančič in Vukovič 1999, 158) in predstavlja osnovo za nadaljnje vrste raziskav. Običajno vsebuje



podatke o tistem, kar se je že zgodilo. Lahko pa se nanaša tudi na zbiranje podatkov o sedanjosti, na osnovi teh pa lahko ocenjujemo tudi prihodnja gibanja.

### **Razgovor**

Razgovor je eden od temeljnih načinov pridobivanja podatkov o kadrih. Vključuje zbiranje podatkov na osnovi verbalne komunikacije in postavljanjem ustnih vprašanj. Hkrati pa se lahko ob razgovoru osredotočimo tudi na druge podatke, ki jih lahko pridobimo o kadrih posredno, kot so npr. zunanji videz, vrsta in barva obleke, mimika obraza, neverbalna komunikacija in druge. Med razgovorom lahko sogovornika motiviramo za ustrezno angažiranje in generiramo določene vrste reagiranja, ki jih želimo spoznati. Razgovor je temeljna metoda za ugotavljanje primernosti kadra za določeno delovno mesto ali opravljanje funkcije oziroma naloge. Z razgovorom ocenjujemo primernost na podlagi kriterijev, kot so: pristop sogovornika k razgovoru, kriteriji v zvezi z osebnostnim profilom, iniciativnost sogovornika in drugo.

### **Intervju**

Intervju je načrten razgovor, običajno med dvema osebama. Lahko pa se izvaja tudi skupinski intervju. Intervju se od razgovora razlikuje v tem, da je pogovor sproščena, nestrukturirana oblika pogovora, medtem ko je intervju metodičen in organiziran. S tehniko intervjuja lahko ugotavljamo stališča, mnenja in ideje in na podlagi teh spoznanj oblikujemo svoja stališča. Intervju lahko uporabimo tudi za prenos informacij in na tak način posredujemo svoja stališča ter obenem ugotavljamo, kako drugi sprejemajo naša stališča. Intervju ima funkcijo pridobivanja podatkov, obveščanja, vplivanja, usmerjanja, motiviranja in aktiviranja intervjuvanca. Uporaba intervjuja je primerna pri uveljavljanju in razvijanju medsebojnih odnosov ter pri odločanju.

### **Anketa**

Z anketo lahko pridobivamo različne podatke, kot so: osebni podatki o delavcu, podatki o delovnih nalogah, ki jih delavec opravlja ali si jih želi opravljati, podatke o odnosu do dela, podjetja, sodelavcev, vodstva, delovnih nalog, podatki o informiranosti, podatki o težnjah, motivih itd.). Če zbiramo podatke o kadrih, uporabimo ankete, kjer je anketirani poznan. Anonimne ankete se uporabljajo za zbiranje podatkov o stališčih in mišljenjih delavcev. Prednost ankete je njena ekonomičnost, vendar pa ne doseže globine dobro vodenega intervjuja ali razgovora.

### **Testiranje**

Pri testiranju gre za “standardiziran postopek, s katerim izzovemo neko določeno aktivnost, nato pa učinek te aktivnosti merimo in ocenjujemo, tako ta individualni rezultat primerjamo z rezultati, ki so jih dobile druge osebe v enaki situaciji,, (Florjančič in Vukovič 1999, 168). S testiranjem opredelimo osebnostne lastnosti testirancev in ugotavljamo primernosti in sposobnosti kadra za opravljanje določenih poslov in delovnih nalog. Za namen profiliranja kadrov se običajno uporabljajo testi znanja, sposobnosti in osebnosti. S testi znanja pridobivamo podatke o znanju, veščinah in delovnih navadah ter ugotavljamo rezultate specifičnega treninga in učenja. S testi sposobnosti merimo tiste lastnosti, ki spadajo med prve pogoje za opravljanje določenih nalog. S testiranjem pridobimo podatke o latentni možnosti posameznika, da z usposabljanjem pridobi ali izpopolni specifične veščine in znanja. S testi osebnosti se določajo “lastnosti osebnosti, ki pridejo do izraza v načinu emotivnega obnašanja, v temeljnih stališčih do sebe, drugih in družbe, v osnovnih karakteristikah aktivnosti, v osnovnih interesih in motivih,, (Florjančič in Vukovič 1999, 168).

### **Opazovanje**

Z opazovanjem se zbirajo podatki o določenih pojavih z neposrednim čutilnim opažanjem. Prednost opazovanja je v tem, da se skrajša pot med vsebino v stvarnosti in izkustvenimi podatki o njej, razširi se primarna izkušanja raziskovalca in okrepi realističen vtis ter občutek za celoto preučevanega predmeta. Opazovanje je tudi najbolj direktno sredstvo za proučevanje obnašanja določene skupine ali posameznika. Cilj sistematičnega opazovanja je zagotovitev natančnega evidentiranja podatkov o predmetu opazovanja. Namen neposrednega opazovanja je navadno zaznati probleme. Opazovani proces poteka v naravnih okoliščinah, zato je mogoče pojave opisati tako, kot se razvijajo. Pri opazovanju je pomembno, da se vodijo zapisniki in da se podatki, ki smo jih dobili z opazovanjem, sistematično, natančno in celovito evidentirajo. Metoda opazovanja se uporablja pri analizi poslov in delovnih nalog ter ocenjevanju prispevka delavca v podjetju (Florjančič in drugi 1999, 158–171).

### **Ugotavljanje kohezivnosti skupine**

Kohezivnost skupine lahko preverimo z analizo občutkov v skupini, ki so v tesni zvezi s stopnjo notranje povezanosti skupine. Občutki v skupini, kot so zaupanje, svoboda, odkritost, zadržanost, odlikavajo kohezivnost skupine. Kohezivnost tako lahko izmerimo s kratkim vprašalnikom, s katerim preverimo, koliko je določenih občutkov v skupini (Možina in drugi. 1994, 645).

### **Uporaba sociometrične metode**

Sociometrija v širšem smislu pomeni merjenje medčloveških odnosov. Metoda izhaja iz spoznanja, da se znotraj posamezne skupine nekateri posamezniki bolj privlačijo in imajo intenzivnejše stike, drugi pa manj, pojavi se lahko tudi odbijanje. Do razlik v odnosih prihaja kljub temu, da formalno obstajajo enaki pogoji za vzpostavitev stikov. S sociometrijo lahko z enostavnim postopkom, kjer izprašujemo, kdo je komu najboljši prijatelj, ugotovimo vzorce medsebojne privlačnosti. Lahko pa zastavimo vprašanje o tem, s kom bi želeli delati, koga bi najraje imeli za vodjo, komu bi zaupali, kar kaže na druge dimenzije privlačnosti. Enako storimo, da bi ugotovili vzorce medsebojnega zavračanja in odbijanja.

Ugotavljanje odnosov znotraj skupine je pomembno pri uresničevanju nalog v skupini. Vodja skupine lahko na osnovi pridobljenih podatkov preuredi enoto tako, da bo sodelovanje boljše, ali razporedi delo tako, da bodo zaposleni enakomerneje komunicirali. Z uporabo sociometrije lahko ugotovimo tudi, ali so se posamezniki povezali na osnovi skupnih vrednot in prepričanj, ali na osnovi osebne privlačnosti. Bistven namen je odkrivanje neformalnih vodij. Managementu bo veliko pomenilo, če se kot »sociometrični zvezdnik« pojavlja posameznik, ki ima pozitiven ali negativen odnos do spremembe (Flere 2000, 14–19). Sociogram lahko razkrije tudi podskupine v določeni skupini. Podskupine so lahko včasih tudi klike, ki znotraj večje skupine skrbijo za uresničevanje svojih ciljev (Rus 1999, 157).

### 5.3.2 Pooblaščenje zaposlenih

Z vključevanjem in dodeljevanjem posameznikom različnih vlog ter pooblastil lahko pridobi management potrebna zaveznitva in podporo še pred začetkom uvajanja spremembe. Z vključitvijo zaposlenih pri načrtovanju in uvajanju spremembe damo posameznikom občutek, da so razumljeni in upoštevani. Zaposlenim je dana večja moč in samostojnost, da sodelujejo pri odločitvah o smiselnosti in načinu uvedbe spremembe. S tem se pri zaposlenih poveča zaupanje v pozitivnost spremembe. Sodelovanje večjega števila zaposlenih tudi olajša usklajevanje različnih pogledov na spremembo, nosilci odločanja pa imajo lahko tudi koristi od koristnih priporočil zaposlenih. Pri tem je potrebno biti pazljiv predvsem na izbiro posameznikov in skupin, ki bodo vključeni v proces uvajanja spremembe. Priporočljivo je, da se v skupino vključijo potencialni uporniki sprememb in tako prepreči morebiten njihov odpor ter posamezne formalne in neformalne nosilce odločanja z različnih organizacijskih ravni, ki bodo lahko pozitivno vplivali na percepcijo širše množice. Paziti je potrebno tudi, da je pri zaposlenih, vključenih v skupino, možno uveljaviti skupne cilje (Kovač in drugi 2012, 82–83).

### **Izbira zaposlenih**

Poleg vodilnih kadrov je treba v proces uvajanja vključiti tudi ostale zaposlene. Managerji morajo določiti odgovorno osebo, nosilca spremembe oziroma vodjo projekta, ki bo nadzoroval potek uvajanja spremembe in skrbel za pospeševanje. Lahko oblikuje delovna skupino oziroma tim, znotraj skupine pa mora biti nekdo, ki je odgovoren. Nosilec spremembe mora imeti določene lastnosti. Sposoben mora biti dvomov v pretekle odločitve in izpodbijati stare predpostavke ter prepričanja. Imeti mora sposobnost prehajanja iz operativnega dela k strateškemu razmišljanju, razmišljati kreativno in izven okvirjev ter obvladovati in izkoriščati sprožilce spremembe. Imeti mora tudi visoke etične standarde. Razvite mora imeti analitične sposobnosti in sposobnosti diagnosticiranja, ki so potrebne za prepoznavanje in reševanje problemov. Poleg tega mora imeti določene osebnostne lastnosti, kot so:

- sposobnost samostojnega dela,
- kooperativnost,
- sposobnost vzpostavljanja zaupnih odnosov,
- samozavest,
- spoštljivost,
- sposobnost delati več stvari hkrati,
- motivacija, ki izhaja iz doseganja uspehov.

Predvsem pa mora uspešen nosilec spremembe biti družaben, komunikativen, imeti mora socialni čut in obvladovati proces komunikacije. Ker velik del aktivnosti vključuje sodelovanje z zaposlenimi, mora imeti dober občutek za ljudi in biti sposoben prepoznati njihove skrbi ter strahove, razumeti njihova pričakovanja in težnje. Znati mora poslušati druge in kazati empatijo (Paton in McCalman 2000, 50–51, 180).

Proces uvajanja spremembe je tudi politični proces. Managerji si morajo pridobiti podporo ključnih in vplivnih posameznikov v organizaciji. Managerji morajo zato prepoznati tiste, ki spremembi nasprotujejo, in tiste, ki so spremembam naklonjeni (Nilakant in Ramnarayan 2006, 40–41). Smiselno je, da se v proces vključi nekdo, ki mu bodo sledili tudi ostali zaposleni in ki ima dovolj avtoritete. Poleg formalnih vodij je treba izbrati tudi osebe z izvorno avtoriteto, "ki je povezana z osebnostjo in izvira iz profesionalnih sposobnosti, znanja, osebnostne moči in moralnih kvalitet posameznika," (Florjančič in Vukovič 1999, 89). Taka oseba je lahko v veliko pomoč managementu pri vplivanju na odločanje zaposlenih. "Njene kriterije pri vrednotenju odločitve in izboru alternative pogosto ljudje izberejo za svoje," (Florjančič in Vukovič 1999, 89).

Določeni del komunikacije lahko opravijo managerji direktno z zaposlenimi, nekatere vsebine pa so zaposlenim posredujejo vodje skupin ali pooblaščenih oseb znotraj skupine. Če želijo, da bo komunikacija učinkovita, morajo upoštevati nekatere dejavnike pri izbiri sporočevalcev. Pomemben dejavnik je kredibilnost sporočevalca in se nanaša na verjetnost, da bodo ciljne osebe sporočevalca spoznala kot zanesljiv vir informacij. Sporočevalec je prepoznan kot kredibilen na osnovi svoje strokovnosti ali zaupanja, ki ga goji med ciljnim osebam. Posameznik bo tudi bolj naklonjen ljudem, ki so mu podobni, in ljudem, ki jim je všeč tudi sam. Na posameznika bodo imeli večji vpliv ljudje, ki so mu podobni, ki so posamezniku domači in pri katerih čutijo obojestransko naklonjenost (Michener in DeLamater 1999, 192–202; Cialdini v Nilakant in Ramnarayan 2006, 150–157).

### **Oblikovanje timov**

Manjše spremembe, ki niso intenzivne oziroma kompleksne, obvladuje management v normalnem procesu vodenja. Vodje postavijo cilje, razdelijo naloge in nadzirajo izvajanje. To velja predvsem za spremembe, ki so evolucijskega značaja in za spremembe, katerih obseg je manjši in ki ne zahtevajo radikalne spremembe v strukturi oziroma strategiji. Ko se povečata kompleksnost in intenzivnost sprememb, mora management prenesti odgovornosti na druge ljudi. Po navadi se oblikuje tim, ki mu dodelijo avtoriteto, mehanizme in resurse za obvladovanje spremembe, medtem ko je management še vedno usmerjen v tekoče poslovanje (Nadler 1998, 60–61).

Uporaba skupin je tudi učinkovit način za mobilizacijo in prepričevanje posameznikov ter izgradnjo kritične mase. Vsak človek stremi k družbeni potrditvi. Ljudje so pri oblikovanju svojih stališč in vrednot podvrženi vplivom svoje neposredne okolice. Mnenja najbližjih prijateljev, družine in ljudi iz neposredne bližine imajo velik vpliv na oblikovanje lastnih mnenj in stališč. Posamezniki, ki so del skupine, se veliko bolj pozitivno odzivajo na ideje in sugestije, če te prihajajo iz vrst njegove skupine oziroma tima. V praksi to pomeni, da morajo managerji identificirati podpornike spremembi v vsaki skupini in jih zadolžiti, da sami poskušajo prepričati svoje vrstnike in pridobiti njihovo podporo. Princip družbene potrditve se nanaša tudi na prepričevanje s primerjavo s podobnimi skupinami, ki so spremembo že vpeljale. Zaposleni bodo veliko bolj pripravljeni sprejeti spremembo, če jim pokažemo, da to počnejo tudi drugi (Michener in DeLamater 1999, 188–189; Cialdini v Nilakant in Ramnarayan 2006, 154).

Močna vodilna skupina je sestavljena iz pravih ljudi in v njej poteka timsko delo. Uspešen tim sestavljajo posamezniki z ustreznimi veščinami, vodstvenimi sposobnostmi, organizacijsko

zavestjo in zvezami, ki jim pomagajo obvladovati specifično vrsto organizacijske spremembe. V tim niso nujno vključeni najbolj produktivni, prav tako ni nujno, da so na vodilnih delovnih mestih. Predvsem pa je pomembno, da oblikovanje tima ni sestavljeno politično. Uspešen tim je sestavljen iz posameznikov, ki jih pritegne nekdo z močnim občutkom za nujnost. Pomembno je, da ta izbere posameznike, ki imajo pravo kombinacijo sposobnosti. Ustrezno morajo poznati dogajanje v in zunaj podjetja, imeti morajo ugled, zveze in položaj znotraj podjetja ter formalno avtoriteto in ustrezne veščine. Poleg tega pa morajo imeti tudi dober občutek za delo z ljudmi. Znati morajo strateško načrtovati, kaj je treba spremeniti znotraj organizacije in razumeti, katera prepričanja, vedenja, veščine in podporni sistemi so potrebni, da se te spremembe udejanjijo. Posameznikom, ki sestavljajo tim, je treba pokazati, kako pomembna so prizadevanje in kakšna čast jih je doletela, da so bili izbrani. V primeru, da se v timu pojavijo trenja, je treba posameznike zopet potegniti skupaj z dejanji, ki ustvarjajo občutek vere in predanosti. Če se izkaže, da je sestava skupine napačna, morajo managerji poiskati nove člane. Poleg izbire pravnih posameznikov, pa je pomembna tudi dinamika v skupini. Skupina mora biti sposobna dobro delati skupaj, predvsem pa si morajo člani medsebojno zaupati (Kotter in Cohen 2003, 44–57). V tim mora biti vključenih od 8 do 12 talentiranih posameznikov, ki bodo ves svoj čas namenili uvajanju sprememb. Sestavljen mora biti iz predstavnikov vseh organizacijskih funkcij in področij, ki so podvržena spremembi. Predvsem je pomembno, da pridobijo ustrezna pooblastila in moč odločanja. Vodja tima, za čas uvajanja spremembe, prevzame vlogo direktorja. Zato mora imeti ustrezne sposobnosti in kredibilnost, razumeti mora dolgoročno strategijo, vizijo organizacije ter imeti zaupanje vodilnih in ostalih zaposlenih. Poleg vodje mora tim vključevati tudi osebo, ki zna razbrati čustva in težavna vedenja, ki jih povzroči sprememba ter poskrbeti, da bodo ustrezno obravnavana (Duck 1993, 116–119).

Glavni namen vzpostavitve tima, ki bo vodil spremembe, je povezati različna področja organizacije, da bodo delovala usklajeno. Tim mora predvideti in obvladovati vse reakcije, vprašanja in skrbi, ki jih pri zaposlenih povzroči sprememba. Zagotoviti mora, da se aktivnosti in komunikacija izvajajo usklajeno. Tim, ki je odgovoren za uvedbo spremembe, ima 8 osnovnih dolžnosti:

- **Spodbujati komunikacijo:** zagotoviti mora, da informacije dosežejo vse zaposlene, da posamezniki iz različnih organizacijskih enot med seboj komunicirajo in se usklajujejo.

- **Zagotoviti ustrezne resurse:** pripraviti mora ustrezne plane, ki vključujejo časovne roke, stroškovne plane in nosilce aktivnosti. Imeti mora ustrezna pooblastila, da izvajalcem aktivnosti dodeli ustrezna pooblastila in resurse za izvedbo aktivnosti.
- **Koordinacija in usklajevanje projektov:** zagotoviti mora, da so posamezne aktivnosti znotraj organizacije usklajene in celotni organizaciji predstaviti, kako so posamezne aktivnosti med seboj povezane, da lahko vsi vidijo celotno sliko in kako so umeščene v plan spremembe.
- **Zagotoviti usklajenost sporočil, aktivnosti, programa in vedenj:** paziti mora, da ne pride do nekonsistentnosti, ki lahko spodkopljejo kredibilnost in zaupanje v spremembo. Tisto, kar je zaposlenim sporočeno, se mora izražati tudi v aktivnostih in dejanjih managerjev ter organizacijskih pravilih.
- **Zagotavljati priložnosti za skupno ustvarjanje:** zagotoviti morajo, da imajo vsi zaposleni dovolj informacij in znanja, da lahko sprejemajo pravilne odločitve ter izvajajo ustrezne aktivnosti.
- **Predvideti, prepoznati in obravnavati probleme zaposlenih:** zaposlenim morajo nuditi ustrezno podporo in pravočasne informacije.
- **Zagotoviti kritično maso:** zagotoviti morajo ustrezna sredstva in pripraviti strategijo za prenos znanja ter nuditi podporo in pomoč zaposlenim pri usvajanju novosti (Duck 1993, 117–118).

### 5.3.3 Usposabljanje zaposlenih

Kakovost in ustvarjalnost sta neločljivo povezana z znanjem in učenjem posameznika, ki postaja nosilec razvoja. V posamezniku je specifična ustvarjalnost, "ki ustvarja nova znanja in z njimi moč. Nenehne spremembe v okolju ponujajo nove priložnosti, ki jih pa lahko izkoristijo le ljudje, ki nenehno skrbijo za razvoj svojega znanja in metod učenja," (Bukovec 2009, 24). Če želi organizacija usmerjati spremembe, mora sprejeti proces vseživljenjskega učenja svojih zaposlenih (Bukovec 2009, 24).

Pri večini sprememb so posamezniki v organizaciji soočeni z novo situacijo, ki od njih zahteva drugačen način dela ali razmišljanja. Pridobiti morajo nova znanja, spremeniti način razmišljanja, podati nove ideje ali oblikovati nova stališča, norme. Za učinkovito uvajanje spremembe je pomembno, da imajo zaposleni ustrezne sposobnosti, znanja in veščine za obvladovanje novih nalog ali spremenjenih okoliščin. S posredovanjem neposredne spodbude in podpore zaposlenim v obliki svetovanja, usposabljanja ali dodelitve dodatnih resursov

lahko omilimo strah in zaskrbljenost, ki izhajajo iz negotovosti ter dodatnih obremenitev, ki jih prinašajo spremembe. Kadar odpor izhaja iz nerazumevanja spremembe, ki temelji na pomanjkljivem znanju ali netočnih in neustreznih informacijah, lahko vodstvo organizira dodatna usposabljanja in s tem pripomore k boljšemu razumevanju spremembe ter posledično zmanjšanju odpora (Kovač in drugi 2012, 82–83).

Pri ugotavljanju potreb po usposabljanju je pomembno upoštevati vse tri organizacijske nivoje. Najprej je treba analizirati, katera znanja so pomembna za organizacijo kot celoto. Pri tem nivoju je pomembno upoštevati spremembe v okolju in ugotoviti, katera nova znanja, sposobnosti in kompetence so potrebna v spremenjenih okoliščinah. Drugi nivo analize mora zajemati analizo znanj, ki so potrebna za opravljanje posameznih nalog in spremenjenih specifičnih aktivnosti. Na nivoju posameznika je treba analizirati zahteve po novih znanjih in kompetencah posameznika. Nato je treba analizirati obstoječa znanja posameznikov in ugotoviti razkorak med zahtevanim znanjem

Spremembe v organizacijo prinesejo spremenjene okoliščine, spremembe v načinu dela, pri večjih strateških spremembah pa lahko tudi potrebo po novih prepričanjih, stališčih ali vrednotah. V primerih večjih sprememb je treba upoštevati tudi vidik »pozabljanja« (odučenja). Kadar so spremembe radikalne, so vedenje ali stališča, ki so vodila k uspehu v preteklosti v novih okoliščinah, lahko tudi škodljiva (Jashapara 2004, 74).

### **Trening zaposlenih**

Znanje se hitro spreminja, zaradi česar šolanje ne dohaja hitrosti sprememb v tehnologiji. Vsaka organizacija, ki je podvržena spremembam v okolju, ki želi slediti tem spremembam, mora zagotoviti permanentno izobraževanje. Za dopolnila znanja je potrebno izvajati “sistematsko in plansko pripravljen proces izobraževanja, pridobivanja znanj ter veščin, ki so potrebna za doseganje specifičnih ciljev, (Florjančič in Vukovič 1999, 216). Tako vrsto usposabljanja lahko poimenujemo trening. Treniranje kadrov je “način usposabljanja, pri katerem delavec pridobi več kot le novo strokovno znanje ali tehniko dela., S treningom se razvija tudi sposobnost samostojnega razmišljanja. Uspešen trening zagotavlja, da bo znal delavec pridobljeno znanje aplicirati tudi na nove, morda povsem drugačne delovne naloge. Trening omogoča, “da kadri prevzemajo nove naloge, izboljšujejo kakovost lastnega dela, razvijajo nove sposobnosti, odpravljajo probleme in okrepijo samozavest, (Florjančič in Vukovič 1999, 217). Pri izbiri pristopov k treningu je pomembno, da se izbere takšen pristop, ki spodbuja kreativno mišljenje. Za delavca, ki sprejema nova znanja, je pomembno, “da dojame resnost in resničnost položaja, s katerim bo imel opravka. Ukvarjati se bo moral s



popolnoma novo zadolžitvijo, pri tem pa bo del njegovih misli ves čas okupirala kopica, pogosto napačnih predstav in podatkov, del pa strah pred neznanim“ (Florjančič in Vukovič 1999, 219). Delavca je treba usmerjati k odkrivanju zahtev, omejitev in posledic, povezanih z nalogo, s katero se prvič srečuje. Delavec mora imeti možnost, da pretehta vse razpoložljive možnosti in da se nauči te možnosti ustrezno ovrednotiti. Ovrednotenje možnosti kot podlaga za sprejem odločitve ali oblikovanje predloga je nujno potrebna večšina za samostojno delovanje. V procesu usposabljanja pa je treba dovoliti prostor tudi za napake. Delovno okolje, v katerem vsak svobodno priznava svoje napake, pri delavcih zmanjšuje strah pred učenjem in neznanim ter povečuje pripravljenost na novosti (Florjančič in Vukovič 1999, 70, 216–219).

#### 5.4 Komunikacija

Na individualne in skupinske dejavnike lahko v veliki meri vplivamo s komunikacijo. S premišljeno in skrbno načrtovano komunikacijo je možno učinkovito omiliti odpor, ki izhaja iz nerazumevanja in strahu pred neznanim. S komunikacijo zaposlenim predstavimo vzroke za spremembo in pojasnimo, zakaj je sprememba potrebna in tako pri zaposlenih zagotovimo potrebno razumevanje ter sprejemanje spremembe. Pomembno je tudi, da se zaposleni zavedajo vseh učinkov uvedene spremembe. Komunikacija nam omogoča, da ljudi prepričamo o neki ideji, da spremenimo njihova stališča in način mišljenja, da storijo nekaj, česar doslej niso (Kavčič 1998, 90; Kovač in drugi 2012, 82–83). S skrbno načrtovano komunikacijo lahko omilimo tudi vpliv skupine na posameznika, ki izhaja iz skupinske konformnosti in polarizacije.

Uvajalci sprememb imajo na voljo različne tehnike komuniciranja. Pomembno pa je, da se zavedajo nekaterih dejavnikov, ki lahko pomembno vplivajo na učinkovitost komunikacije.

Pomembno je, da sporočevalec pridobi verodostojnost pri publiki. Verodostojnost pridobimo na podlagi strokovnosti ali odnosov. Strokovnost izkazujemo znanjem in dobro obveščenostjo v zvezi s svojimi predlogi ter preteklimi uspehi. Verodostojnost na podlagi odnosov gradimo s pridobivanjem zaupanja skozi daljše obdobje. Zaupanje pridobimo, če prepričevani menijo, da jim znamo prisluhniti in da delamo v njihovo korist, če pokažemo čustveno stabilnost in doslednost.

Način komuniciranja mora biti čim bolj prilagojen prejemniku. Izhodišče pri pripravljanju sporočil je analiza publike, ki ji je sporočilo namenjeno. Pri tem je pomembno upoštevati tako primarno publiko (osebe, ki jim je sporočilo neposredno namenjeno) in sekundarno publiko

(osebe, na katere se sporočilo nanaša posredno ali pa lahko sporočilo prejmejo posredno). Z analizo ugotavljamo vrednote, potrebe in pričakovanja publike, socialno-demografske elemente, kot so starost, spol, izobrazba, usposobljenost, pripadnost različnim skupinam in psihografske, ki se nanašajo na vedenjske karakteristike, na prepričanja, interes, osebnost, posebno občutljivost itd. S poznavanjem publike se poveča verjetnost, da bo sporočilo učinkovito. Prilagojeno mora biti glede na odnos sporočevalca glede na publiko. Ljudje se drugače izražajo do sogovornikov na različnih organizacijskih ravneh in različnih organizacijskih odnosih. Sporočilo mora upoštevati pričakovanja, prepričanja, potrebe in vrednote publike in jih poskušati zadovoljiti. Pričakovanja so deloma individualno obarvana, deloma pa jih determinira formalna ali neformalna skupina, ki ji posameznik pripada. Komunikacijske potrebe sporočevalca se pogosto razhajajo s potrebami prejemnika. Pomembno je, da sporočevalec čim bolj naveže komunikacije na potrebe prejemnika. To pa predpostavlja poznavanje potreb in motivacijskih mehanizmov publike. Sporočevalec mora razumeti potrebe tistih, ki jih prepričuje in njihov način razmišljanja. Ljudi bo prepričal, če bodo imeli od tega korist, če bo zadovoljena njihova potreba (Kavčič 1998, 90–95, 103–104).

Pri oblikovanju stališč igrajo pomembno vlogo tudi čustva. Prepričevanje bo učinkovitejše, če bo sporočevalec pokazal svojo čustveno pripadnost zadevi, ki jo predstavlja oziroma zagovarja. Še pomembnejše pa je, da ima sporočevalec jasno in natančno predstavo, kakšno je čustveno stanje publike in temu prilagodi tone svoje argumentacije. Predstavitve morajo vsebovati zelo konkretne vizualne informacije in ne le neoprijemljivih števil ter predstaviti resnični problem z vidika odjemalca. Posredovane morajo biti na dramatičen način, ki bo vplival na čustva velikega števila ljudi (Kavčič 1998, 103–104; Kotter in Cohen 2003, 25–26).

Sporočevalec mora taktično ravnati, kadar gre za konfliktno potrebo različnih oseb ali skupin po informacijah in se izogibati posredovanju informacij, ki lahko povzročijo konflikte med posamezniki (Kavčič 1998, 104).

Pomembno je, da so informacije konsistentne. Dejavnik konsistentnosti se nanaša na človeško potrebo po konsistentnosti v delovanju in aktivnostih. To še posebej velja za javno delovanje. Obenem pa ljudje tudi pričakujejo konsistentnost v vedenju drugih in njihovih javno izrečenih prepričanjih. Princip konsistentnosti managerjem zagotavlja, da bodo ljudje ostali naklonjeni spremembi tudi po njeni dokončni implementaciji, če si zagotovimo njihovo podporo.

Dodatno vlogo pri prepričevanju igrajo informacije in način predstavitve informacij. Določene informacije so lahko bolj koristne pri prepričevanju kot druge. Tako bo npr.

prepričevanje uspešnejše, če bo ciljna oseba seznanjena z informacijami, ki ji do sedaj še niso bile znane ali pa, kadar je soočena s trdnimi argumenti, ki jih do sedaj še ni upoštevala pri oblikovanju svojih stališč (Michener in DeLamater 1999; 188–189).

Komunikacija pa ni pomembna samo v fazi premagovanja odpora in mobilizacije podpornikov, ampak je eden ključnih dejavnikov celotnega procesa uvajanja sprememb. Komunikacija omogoča učinkovito koordinacijo aktivnosti uvajanja sprememb, zagotavlja povratne informacije in omogoča pretok misli, idej ter predlogov in tako pripomore k inovativnemu reševanju problemov (Kovač in drugi 2012, 82–83).

### **Obveščanje**

Zaposleni morajo razumeti vzroke in potrebe po spremembi ter razloge za odločitve, ki jih sprejema management. S tem pridobimo zaupanje zaposlenih in večjo pripravljenost, da sledijo navodilom, tudi če njihovo mnenje ne bo upoštevano. Managerji morajo jasno definirati, kakšna so njihova pričakovanja glede vedenja in opravljanja nalog. Pojasniti morajo tudi, kakšne so nagrade oz. sankcije glede doseganja zastavljenih standardov. S tem zagotovijo boljše razumevanje novih pravil in načina delovanja ter zmanjšajo možnosti obtožb o pristranskosti in nepravilnosti managerjev (Jashapara 2004, 223).

Z obveščanjem preprečimo, da se razširijo neresnične govorice glede sprememb. Ljudje si namreč želijo biti informirani o svojem okolju. Če teh informacij ne dobijo preko rednega formalnega sistema komunikacij v organizacijski strukturi, potem informacije iščejo in prenašajo med seboj. Takšne informacije pa so lahko pogosto popačene.

S selektivno izbiro informacij v procesu uvajanja sprememb lahko management zagotovi potrebna zaveznitva in podporo še pred začetkom uvajanja spremembe (Kovač in drugi 2012, 82–83).

Obveščanje vključuje uporabo glasila, intraneta, elektronske pošte, oglasne deske in podobne tehnike obveščanja zaposlenih, ki temeljijo na enostranskem prenosu informacij. Za namene obveščanja se lahko uporabijo tudi sestanki oziroma zbori.

### **Posvetovanje in diskusije**

Poleg obveščanja je komunikacija pomembna tudi pri vključevanju zaposlenih v proces odločanja. S tem, ko vključimo zaposlene v aktivnosti in v proces odločanja, pri njih vzbujamo občutek, da so cenjeni in spoštovani. Njihova motiviranost za delo bo nedvomno večja, „če so si predhodno prizadevali poiskati najboljše metode za organizacijo delovnih procesov, če so skupaj z vodjo iniciativno in ustvarjalno sodelovali pri iskanju najustreznejših

rešitev,, Florjančič in Vukovič 1999, 147). Lažje tudi soočimo nasprotujoča stališča in poglede na spremembo in zagotovimo konsenz (Jashapara 2004, 223; Florjančič in Vukovič 1999, 147).

Eden od primernih načinov vključevanja zaposlenih v proces odločanja so diskusije. Diskusije so “formalizirana in organizirana oblika izmenjave mnenj in stališč, ki poteka v pogovoru več udeležencev, v katerem udeleženci producirajo racionalno utemeljene ideje in jih izmenjujejo,, (Kavčič 1998, 164). Diskusije so namenjene temu, “da bodo udeleženci sprejeli boljšo idejo in temu primerno spremenili svoje mnenje,, (Kavčič 1998, 164). V diskusiji neko mnenje pridobi na veljavi, drugo pa izgubi. Diskusije bodo uspešne, če bodo organizirane na tak način, da upoštevamo tako tehnične kot tudi psihološke probleme, ki se pojavljajo pri organiziranju in vodenju diskusije. Med tehnične elemente sodijo postavljanje ciljev, opredelitev problemov in vsebine diskusije. Enako pomemben pa je tudi psihološki element, ki se nanaša na obvladovanje psiholoških ovir, ki se pojavljajo v skupini, ko posamezniki ob neposrednem stiku sprejemajo odločitve. Diskusija je oblika skupinske akcije, ki je odvisna od cele vrste psiholoških in socialno-psiholoških mehanizmov, ki jih je treba obvladovati, če želimo, da so diskusije učinkovite in prinesejo zelene rezultate. Osnovna prvina diskusije je skupina oziroma posameznik kot subjekt. Rezultat diskusije je odvisen od vedenja in procesa odločanja posameznikov. Vsako vedenje na razpravi spodbudi neki vzrok. Vzrok je lahko politične narave, kot je npr. lasten interes. Nekdo lahko uporablja demagoška sredstva in skuša z opozarjanjem na varovanje skupnega interesa prikriti svoj lastni osebni interes. Posameznik, ki razpolaga z določeno obliko moči, lahko nastopi z napadanjem ali agresijo, v želji, da ohrani to moč (Kavčič 1998, 164).

Na rezultat diskusije vplivajo tudi osebne lastnosti udeležencev. Udeleženci sestankov imajo različne osebne lastnosti, znanja, interese motive, sposobnosti in znanja, ki pridejo do izraza pri njihovem vključevanju v diskusijo. Tako so npr. nekateri bolj pripravljeni izraziti svoja mnenja in jih zagovarjati, medtem ko so drugi bolj zadržani. Nekateri udeleženci se npr. radi prepirajo, se želijo uveljaviti ali radi kritizirajo druge. Nekatero kombinacije osebnostnih lastnosti lahko privedejo do neproduktivnega vedenja, ki lahko ogrozi uspešnost diskusije v celoti. Glede na to, kakšen je njihov vpliv na ostale udeležence, lahko pomembno vplivajo na njihova mnenja (Florjančič in Vukovič 1999, 153–169; Kavčič 1998, 219, 253).

Pomemben dejavnik je tudi vpliv skupinske dinamike. Za udeležbo v diskusiji je pomembno, da si udeleženci med seboj dovolj zaupajo, da lahko govorijo odprto in da pri tem ne vzbudijo zamere ali užaljenosti pri drugih udeležencih (Kavčič 1998, 165, 252). S tem se bo zmanjšal

pritisk na konformnost in posamezniki bodo lažje oblikovali lastno mnenje. Vodja diskusije mora spodbujati različna mnenja.

### 5.5 Uporaba politike in moči

Pri uvajanju sprememb je pomembna naloga managerjev, da vplivajo na posameznike znotraj organizacije, tako na podrejene kot tudi nadrejene. Pri tem uporabljajo svojo moč, ki jo imajo v organizaciji. Kadar posamezniki v organizaciji svojo moč uporabijo v svojem delovanju, takrat deluje politično. Politično delovanje v organizaciji se običajno nanaša na tiste aktivnosti, ki ne izhajajo iz formalne vloge posameznika, ampak jih posameznik izvaja z namenom vplivati na vedenje zaposlenih, proces odločanj ali distribucijo koristi znotraj organizacije. Pri uvajanju sprememb je treba vzeti v obzir tudi politično delovanje posameznikov. To managerjem pomaga razumeti in upoštevati npr. to, da lahko zaposleni določene informacije prikrivajo, tvorijo koalicije, poudarjajo svoje uspehe in skrivajo neuspehe, manipulirajo s podatki ter razumeti motive za navidezno neracionalno vedenje.

Poleg boljšega razumevanja zaposlenih pa managerji lahko uporabijo politično delovanje za vplivanje na zaposlene pri uvajanju spremembe. Tisti, ki imajo dobre politične sposobnosti, lahko svojo moč učinkovito uporabljajo za doseganje ciljev spremembe. Vendar pa lahko politično delovanje doseže tudi nasprotno učinke. Zaposleni, ki nimajo možnosti političnega vplivanja ali učinkovitih političnih veščin in zaposleni, ki menijo, da se politično delovanje izrablja za doseganje osebnih ciljev, se lahko odzovejo z obrambnim vedenjem. Lahko postanejo nemotivirani, se izogibajo aktivnostim (npr. z zavlačevanjem, prenašanjem odgovornosti za izvedbo aktivnosti na druge, z lažnim izgovarjanjem na lastno neznanje, pretiranim sklicevanjem na pravila ipd.), odgovornosti (s pretirano natančnostjo, izogibanjem tveganja, upravičevanjem, obtoževanjem drugih ali okoliščin za lastne neuspehe, manipuliranjem informacij) in se upirajo spremembam (poskušajo preprečiti spremembo ali poskušajo zaščititi lastne interese preko zadrževanje informacij ali resursov) (Robbins 2005, 183–191).

Vseeno pa Collins (1998) zagovarja, da je določena mera političnega delovanja pri uvajanju sprememb pričakovana in potrebna za doseganje ciljev spremembe. Managerji morajo v procesu pridobivanja podpore za spremembo in privolitve uporabljati tudi moč in politično delovanje. Pri tem lahko uporabljajo različne metode. Med najpogostejšimi so: prepričevanje, uporaba moči, formiranje koalicij, pogajanja.

#### **Prepričevanje**

Prepričevanje je najpogosteje uporabljena metoda in je primerna za vplivanje tako na podrejene kot tudi nadrejene. Pri prepričevanju je pomembno, da manager predstavi dovolj relevantnih informacij in argumentov, s katerimi bo prepričal posameznike, da sprejemajo spremembo in začnejo delovati v želeni smeri. Pri prepričevanju lahko managerji uporabljajo različne tehnike. Pri prepričevanju se lahko uporabi tudi politična moč, s katero lahko posameznik vpliva na posredovane informacije. Posameznik lahko kontrolira kdaj, katere in komu so posredovane določene informacije (Tosi in drugi 2000, 442–447).

### **Uporaba moči**

Moč v organizaciji se lahko uporabi posredno ali neposredno. Na posameznike lahko manager vpliva z neposredno uporabo moči, npr. z dajanjem direktnih ukazov ali uporabo groženj. Neposredna uporaba moči se uporabi tudi z dodeljevanjem resursov in uporabo sankcij v primeru neposlušnosti, skozi odvzem pooblastil ali npr. namernim prezrtjem prijav ali navodil. Pri uvajanju sprememb je uporaba prisile učinkovita le za doseganje kratkoročnih učinkov. Na dolgi rok pa je lahko uporaba prisile škodljiva, saj pri zaposlenih povzroča jezo, ki bo onemogočila utrjevanje spremembe. Njena uporaba je smiselna le, kadar je hitra uvedba odločilnega pomena za trajno preživetje organizacije (Kovač in drugi 2012, 82–83).

Moč v organizaciji se lahko uporabi tudi bolj posredno. Če imajo formalno avtoriteto, lahko pobudniki spremembe vplivajo na vsebino oziroma probleme, ki se obravnavajo. Tako lahko npr. z oblikovanjem dnevnega reda sestankov dosežejo, da se določene zadeve problematizirajo oziroma izpostavijo. Na vsebino lahko vplivajo tudi s sestavo skupine in v skupino vključijo zaposlene, za katere menijo, da bodo naklonjeni določeni temi. Z vplivanjem na obravnavane probleme posledično vplivajo tudi na obseg možnih rešitev. Na oblikovanje rešitev lahko vplivajo tudi s postavitvijo kriterijev. Kriteriji so lahko oblikovani tako, da bodo vodili v pozitivno evalvacijo zelene rešitve. S postavitvijo kriterijev bo tako ena alternativa ocenjena bolj kot druga (Tosi in drugi 2000, 442–447).

### **Formiranje koalicij**

Pri formiranju koalicij gre za skupno delovanje dveh ali več oseb, ki imajo skupne interese. Posamezniki v koaliciji imajo lahko večjo moč, kot če bi delovali posamezno. Skupina ima lahko nadzor nad več sredstvi ali vpliva na večje število posameznikov zunaj koalicije. Koalicija bo še močnejša, če bo sestavljena iz predstavnikov različnih skupin, nad katerimi posamezni član nima dovolj vpliva. Predstavniki skupin, združeni v koalicijo, bodo sprejeli stališča in vrednote, ki prevladujejo znotraj oblikovane koalicije. Kasneje pa bodo lahko novo pridobljena stališča promovirali tudi znotraj svojih matičnih skupin.

Namesto koalicije se lahko uporabi tudi sponzorstvo. Sponzor je oseba na višjem položaju organizacijske strukture ali oseba z večjo močjo in vplivom, ki je pripravljena promovirati in delovati za doseganje interesov. Sponzorja je možno pridobiti z izkazovanjem kompetentnosti ali dobrikanjem. Dostikrat pa sponzorstvo predvideva tudi določene protiusluge (Tosi in drugi 2000, 442–447).

### **Pogajanje**

Pri pogajanju posameznik izvaja vpliv na ostale posameznike preko izmenjave uslug ali koristi. Pogajanje je možno, kadar posameznik lahko ponudi nekaj, kar si oseba, na katero želi vplivati, želi dovolj močno, da je pripravljena delovati v želeni smeri (Tosi in drugi 2000, 442–447). Kadar so spremembe v nasprotju z interesi posameznikov oziroma bodo ti po uvedeni spremembi na slabšem položaju, se običajno pojavi odpor, ki pa ga je možno zmanjšati s pogajanjem in sprejetjem kompromisa, ki bo sprejemljiv za obe strani. Sklepanje kompromisov lahko omeji tudi večji odpor, vendar pa je pri tem treba računati na višje stroške (Kovač in drugi 2012, 82–83).

## **5.6 Spreminjanje organizacijske kulture**

V organizaciji ni možno izvesti večjih sprememb brez sprememb v organizacijski kulturi. Čeprav je kultura relativno trden pojav, pa je vseeno spremenljiva, saj brez prilagajanja spremembam v okolju, organizacija ne bi mogla preživeti. Pri uvajanju sprememb ne gre za oblikovanje nove kulture, ampak za spreminjanje. To pa zahteva predhodno odstranitev stare kulture. Če ne bo odstranjena stara kultura, lahko uvedene spremembe izzvenijo, zaposleni pa začnejo delovati, kot so pred uvedbo spremembe. Spremembe lahko ohranimo, če se ustvari nova, podporna in dovolj močna kultura, ki bo ustvarila temelje za nov način delovanja. Moč kulture pomaga utrditi preobrazbo. Spreminjanje kulture se mora začeti, ko je sprememba že uvedena. “Kultura se resnično spremeni šele takrat, ko se v nekem omejenem obdobju izkaže, da je novi način poslovanja uspešen,” (Kotter in Cohen 2003, 136). Ustvariti je treba vedenje, ki zrcali zeleno kulturo. Toda to novo vedenje bo postala norma šele, ko bo proces izpeljan do konca. Pri spreminjanju kulture je potrebno z ustvarjanjem novih norm spremeniti stare, ki so globoko zakoreninjene. Pri ustvarjanju nove kulture lahko managerji uporabijo različne metode. Novo kulturo lahko okrepijo z menjavo zaposlenih ali zaposlovanjem novih, ki s seboj prinesejo drugačne kulture. Kulturo lahko krepimo s sistemom napredovanja. S povišanjem ljudi, ki resnično zrcalijo nove norme, naredimo vplivnejše, s čimer se norme še okrepijo. Če položaje moči zavzemajo ljudje, ki so vsrkali novo kulturo, se ustvarja čedalje trdnejša in stabilnejša osnova. Nova kultura se lahko krepi tudi s pomočjo čustev. Na primer s

prikazovanjem zgodb, ki pri zaposlenih vzbujajo močna čustva in ki prikazujejo vrednote, ki jih vodstvo želi krepiti. Zaposlenim s tem pomagamo videti tisto, kar je pomembno, in to tudi občutiti. Skupinska čustva nato pomagajo ustvariti vedenje in uspeh, ki še okrepi zmagovito kulturo (Kotter in Cohen 2003, 136–147).

V procesu spreminjanja “je najprej treba njene sestavine iz praktične zavesti spraviti na raven pozorne zavesti in šele nato začeti spreminjati,„. Pri tem ima ključno vlogo vodstvo, ki mora oblikovati novo kulturo. Pri uvajanju sprememb se mora vodstvo najprej vprašati, ali je obstoječa organizacijska kultura naklonjena tem spremembam. Zato je bistveno, da najprej analiziramo in spoznamo obstoječo kulturo. Poznavanje kulture nam pomaga “uvideti, kolikšna je pri neki skupini odprtost za nove informacije in na kakšen način se dogajajo spremembe,„ (Černetič 1997, 265–270).

Spreminjanje kulture je možno doseči z manipulacijo in spreminjanjem njenih sestavnih elementov. Kulturo spremenimo, če spremenimo določeno količino skupnih prepričanj, stališč, praks, vrednot. Spremeniti moramo rituale, obrede, običaje, navade in rutine (Mesner Andolšek 1995, 135).

Pri spreminjanju kulture je pomembno, da se spremenijo prevladujoče vrednote. Za spreminjanje vrednot lahko vodstvo uporabi različne metode (Clempitt v Černetič 1997, 209):

- Uporaba socializacijskega procesa z vključevanjem novih članov v organizacijo
- Uporaba simbolov za sproščanje novih vrednot
- Povezovanje vrednot s specifičnim obnašanjem (spremembe v naslavljanju, oblačenju, novih obredih, novih obrazcih vedenja itd.)
- Razreševanje konfliktov med vrednotami
- Finančno podpiranje novih vrednot (sistem nagrajevanja)
- Prepričevanje z zgledom
- Vgrajevanje varnostnih ventilov, ki omogoča ohranjati vrednote



## 6 Zaključek

V turbulentnem času, polnem sprememb, mora vsaka organizacija poleg ostalih kompetenc, ki ji zagotavljajo konkurenčnost na trgu, razviti tudi kompetenco obvladovanja sprememb. Vsaka organizacija ima svoje značilnosti, svojo kulturo in različno okolje, v katerem deluje. Tudi vsaka sprememba je enkratna in drugačna ter ima različne vplive na zaposlene kot tudi na organizacijo kot celoto. Zato mora vsaka organizacija oblikovati svoj lastni način vpeljevanja in utrjevanja sprememb. Pri tem se sicer lahko nasloni na številne teoretične modele vpeljevanja sprememb, vendar pa mora management vsako spremembo analizirati, planirati in izvesti glede na značilnosti same spremembe, organizacije in njenega okolja, zaposlenih in dinamike v organizaciji. Pri tem se morajo managerji zavedati, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na uspešnost vpeljave spremembe in kako lahko obvladujejo te dejavnike.

Pobude za spremembo lahko izhajajo iz okolja ali iz organizacije same. Spremembe so lahko uvedene na prostovoljni osnovi, lahko pa tudi s prisilo, lahko se uvedejo hitro in nenadno ali pa postopno in njihovo izpeljava traja tudi več let. Lahko so zelo velike in lahko globoko posegajo v naravo poslovanja ter se odražajo v spremembi strukture, strategije, kulture, lahko pa so površinske ali lokalne spremembe, ki so manjšega obsega in po navadi predstavljajo izboljšave na izdelkih, pri organizaciji, poslovanju ipd. (Vila 2000, 115-116).

Glede na vrsto spremembe se razlikujejo tudi načini uvajanja sprememb. Večje spremembe, ki globoko posegajo v naravo delovanja organizacije, zahtevajo večjo mero angažiranosti zaposlenih na vseh ravneh, hkrati pa imajo tudi večji vpliv na posameznike. Hkrati večje spremembe povzročajo tudi silovitejše odzive na ravni posameznika. Pri večjih spremembah veliko bolj pridejo do izraza vplivi posameznikov. Manjše spremembe, ki so lahko tudi postopne, pa v nasprotju z velikimi, za posameznike ne prinašajo večjih sprememb, zato so tudi odzivi posameznikov in s tem njihov vpliv na uspešnost vpeljevanja sprememb manjši (Vila 2000, 115-116).

### **1. Kateri individualni dejavniki vplivajo na uspešnost vpeljave spremembe**

Sprememba je vedno osebna. Da se sprememba lahko udejanji, mora vsak posameznik znotraj organizacije misliti, čutiti ali storiti nekaj drugače (Duck 1993, 109). Sprememba v organizaciji bo uvedena uspešno, če se bo ustrezno spremenilo vedenje, mišljenje, vrednote in

stališča posameznikov, ali vsaj kritične mase posameznikov. Posamezniki so tisti, zaradi katerih se sprememba vzpostavi ali pa obstane. Do določene mere lahko managerji prisilijo zaposlene, da sprejmejo nova pravila in prilagodijo svoje vedenje. V skrajnem primeru lahko tiste, ki se ne prilagodijo zahtevanim spremembam tudi odpustijo. Vendar pa bo organizacija na dolgi rok uspešna, če bodo zaposleni spremenili svoja vedenja na podlagi spremembe stališč in prepričanja, da je sprememba res potrebna. Uspešna organizacija je sestavljena iz posameznikov, ki internalizirajo vrednote in cilje organizacije.

Ali bo posameznik sledil predlagani spremembi in prilagodil svoje vedenje, mišljenje, vrednote, da bodo skladni z novo nastalim stanjem, je odvisno od številnih dejavnikov, med katerimi so pomembnejši posameznikova percepcija, stališča, njegova osebnost, čustva, socialne vloge in statusa.

Kako se bodo posamezniki odzvali na spremembo, je odvisno od njihovega zaznavanja spremembe in stališč, ki jih do spremembe zavzamejo. Negativno zaznavanje spremembe povzroča negativna stališča in odpor zaposlenih, ki lahko uvajanja spremembe znatno oteži ali celo onemogoči. Kako bodo spremembo zaznali in kakšna stališča bodo zavzeli, pa ni odvisno samo od objektivnih dejavnikov, ampak predvsem od številnih subjektivnih in individualnih dejavnikov, ki vplivajo na zaznavanje in oblikovanje stališč. Na zaznavanje vplivajo osebnostne lastnosti, miselne sheme, identiteta, skupinske sheme, sheme dogodkov, vlog in statusa, okolja, dane okoliščine, dožemanje drugih oseb. Zaznavanje spremembe je odvisno tudi od informacij, ki jih zaposleni prejmejo o spremembi. Nezacostne, nepravočasne informacije in neskladnosti med prejetimi informacijami lahko povzročijo negativno zaznavanje spremembe.

Osebnostne lastnosti posameznikov določajo, kako bodo spremembo zaznavali, kašno bo njihovo mišljenje glede spremembe in kako se bodo obnašali, ko bodo soočeni s spremembo. Osebnostne lastnosti vsebujejo tudi sposobnosti posameznikov, da se soočijo z novostjo in obvladujejo novo stanje, naloge, vloge ter procese, ki jih zahteva proces vpeljevanja spremembe in spremenjeno stanje organizacije.

Sprememba posega tudi na področje čustev. Managerji, ki želijo, da zaposleni sprejmejo spremembo in prispevajo k uresničitvi, morajo upoštevati tudi njihova čustva (Duck 1993, 113). Odzivi na spremembe so običajno pod vplivom čustev. Kako se bodo posamezniki odzvali na spremembo, ni odvisno samo od predstavljenih objektivnih dejstev, ampak tudi od čustev, ki jih sprememba sproži. Posameznikova percepcija spremembe je v veliki meri

podvržena čustvom, ki vplivajo na posameznikovo pripravljenost in sposobnost sprejeti spremembo.

Socialna vloga in socialni status vplivata na vedenje posameznikov in odnose med njimi. Vedenje in omejitve ter pričakovanja, ki jih narekujejo vloge posameznikov pred spremembo so lahko v konfliktu s pričakovanji, ki jih prinašajo spremembe v vlogah po uvedeni spremembi. To lahko sproža pri posameznikih negativna čustva in frustracije. Odpor do spremembe lahko pričakujemo tudi pri zaposlenih, ki bodo s spremembo izgubili pridobljeni status in moč v organizaciji.

## **2. Kateri skupinski dejavniki vplivajo na uspešnost vpeljave spremembe**

Poleg individualnih dejavnikov pa na uspešnost spremembe vplivajo tudi skupinski dejavniki. Ali bo sprememba uspešno vpeljana, je odvisno tudi od dinamike skupin, ki se pojavljajo znotraj organizacije kot tudi na nivoju celotne organizacije, politike v organizaciji in organizacijske kulture.

Skupinske strukture vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo spremembo, kakšna stališča zavzamejo in na njihovo delovanje v času uvajanja sprememb.

Komunikacijske strukture vplivajo na to, kako bo skozi organizacijo tekla komunikacija in kdaj, katere in na kakšen način bo posameznik prejel informacije o spremembi. Neustrezne komunikacijske strukture lahko negativno vplivajo na učinkovitost sporočanja o spremembah. Informacije, ki jih prejme posameznik glede spremembe, se lahko popačijo, lahko so nezadostne za ustrezno razumevanje in zaznavanje spremembe, lahko so prežete prepozno. V tem primeru se lahko pri zaposlenih pojavi odpor, ki temelji na nerazumevanju ali nepoznavanju spremembe. Z upoštevanjem in ustreznim prilagajanjem komunikacijskih struktur management lahko pripomore k učinkovitosti sporočanja o spremembah in komunikaciji med akterji uvajanja sprememb.

Čustvena struktura, mreža naklonjenosti, simpatij, empatij in struktura moči lahko vplivajo na oblikovanje stališč zaposlenih do spremembe. Predvsem je pomembno, kakšna so stališča posameznikov, ki znotraj skupine uživajo simpatije drugih in/ali formalno oziroma neformalno moč. Močni posamezniki z negativnimi stališči do spremembe, lahko povzročijo nastanek negativnih stališč in odpora pri ostalih članih skupine. Enako lahko spremembe v statusni strukturi in strukturi moči povzročijo odpor pri zaposlenih, ki s spremembo izgubijo svoj status in moč v skupini.

Podobno tudi procesi skupinske dinamike posredno vplivajo na oblikovanje stališč zaposlenih. Pri implementaciji sprememb potekajo določene aktivnosti, ki vključujejo interakcije in komunikacijo med zaposlenimi. Skozi izvajanje teh aktivnosti se oblikujejo, preoblikujejo in polarizirajo stališča zaposlenih do sprememb. Skozi obvladovanje diskusij in komunikacije, vključevanjem zaposlenih v skupine in načrtovanjem skupinskih aktivnosti lahko management posredno vpliva na oblikovanje stališč zaposlenih do spremembe.

Na uspešnost uvajanja sprememb vpliva tudi socialna klima v skupini in njena kohezivnost. Sprememba običajno prinaša nekaj novega in povzroča pri zaposlenih nelagodja in stres. Sprememba na novo definira mnoge funkcije, vloge in procese v organizaciji ter prerazporedi moč posameznikov v organizaciji. Posledično lahko med zaposlenimi vzniknejo konflikti. Negativna občutja in konflikti zavirajo vpeljavo spremembe in lahko pri zaposlenih sprožijo odpor. V skupinah, kjer prevladujejo občutki solidarnosti, povezanosti, odgovornosti, privlačnosti med člani, se zaposleni lažje soočajo z negativnimi občutki, ki jih prinašajo spremembe. Zaposleni si nudijo oporo, si bolj prizadevajo za doseganje skupnih ciljev, in so na splošno bolj učinkoviti. Manjša je tudi verjetnost pojava konfliktov. Vse to olajša uvajanje sprememb in zaposlenim omogoča, da se lažje soočajo s stresom in negativnimi čustvi.

Uvajanje sprememb običajno spremlja tudi politično delovanje posameznikov in skupin. Sprememba ima za posameznike različne posledice. Za nekatere posameznike je lahko skladna z njihovimi interesi in lahko s spremembo pridobijo dodatno moč, vpliv ali dostop do resursov. Za nekatere posameznike pa ima lahko negativne posledice. Lahko izgubijo določeno formalno moč, dostop do resursov ali vpliv. Pri tem je pomembno tudi, kako posamezniki dojemajo spremembo in ne samo, kakšne so objektivne posledice spremembe. Zato se med zaposlenimi oblikujejo različna mnenja in interesi, ki so si lahko tudi nasprotujoči. Posledično lahko pride do konfliktov in iger moči. Posamezniki, ki menijo, da bo sprememba nanje vplivala negativno, se spremembi upirajo ali jo celo skušajo preprečiti. Njihovo nasprotovanje je lahko odkrito in se kaže v sporih in nasprotovanju spremembi, lahko pa je prikrito in se kaže skozi tihe obstrukcije in politične manipulacije. Tako lahko npr. svojo moč in vpliv uporabijo za vplivanje na ostale zaposlene, procese odločanja ali razporejanje resursov ter manipulirajo z informacijami. Pri tem lahko delujejo samostojno, ali pa se povežejo z drugimi in z njimi tvorijo koalicije ali klike. Za uspešno uvajanje sprememb je treba preprečiti, da posamezniki, ki nasprotujejo spremembi, sabotirajo aktivnosti in negativno vplivajo na ostale zaposlene. Po drugi strani pa lahko politično delovanje managerji

uporabijo sebi v prid in preko tvorjenja koaliciji ter uporabe formalne in neformalne strukture moči vplivajo na pripravljenost zaposlenih, da sprejmejo spremembo.

“Pri spreminjanju vedenj in stališč ljudi pa nimamo opravka samo s posamezniki, ki se upirajo spremembam, ampak moramo upoštevati celoten splet stališč in vedenj, mentaliteto, ki prevzema celotno organizacijo,, (Černetič 1997, 267). Zato je pri uvajanju sprememb pomemben dejavnik tudi kultura organizacije. Kako organizacija izvaja obstoječo strategijo in hkrati ustvarja pogoje za potrebne inovacije in spremembe za prihodnje izzive je odvisno od tega, kako managerji diagnosticirajo in aktivno oblikujejo organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura je ključ do kratkoročnih uspehov in obenem, če ni pravilno obvladovana, tudi do dolgoročnih neuspehov. Kultura lahko zagotavlja konkurenčno prednost, lahko pa je tudi ovira inovativnostim in spremembam, ki so potrebne za uspešnost na dolgi rok (Tushman 1996, 20–23).

### **3. Kako lahko z upoštevanjem individualnih in skupinskih dejavnikov vplivamo na uspešnost vpeljave spremembe**

Pri uvajanju sprememb je ena od pomembnejših nalog managerjev, da vplivajo na posameznike in skupine, da sprejmejo spremembo. Običajno se pri zaposlenih ob prvem soočenju s spremembo pojavi odpor, ki lahko znatno oteži vpeljavo spremembe, ali jo celo prepreči. Zato morajo managerji nevtralizirati odpor zaposlenih. Zavedati se morajo, kako odpor vpliva na spremembo in upoštevati možnost odpora že pri načrtovanju spremembe. Plan aktivnosti mora vsebovati tudi aktivnosti, namenjene prepoznavanju vzrokov, oblik in značilnosti odpora ter aktivnosti, namenjene preprečitvi ali vsaj omejitvi odpora. Ker se posamezniki in skupine lahko na spremembo odzivajo na mnogo različnih načinov, prepoznavanje odpora ne more biti zgolj intuitivno, ampak zahteva temeljito analizo.

Pri tem je pomembno, da razumejo, od kod odpor izvira oziroma kakšni so razlogi za odpor, v kakšnih oblikah se lahko pojavi, kdo so glavni nosilci odpora in kakšno moč imajo. Nadalje je pomembno tudi, da razumejo odzive posameznikov, njihove lastne interese in vzgibe, ki jih silijo k odporu (Kotter 2008, 132–137).

Samo nevtralizacija odpora pa še ne zadostuje za uspešno vpeljavo spremembe. Pri uvajanju spremembe zaposleni ne smejo samo pasivno sprejemati navodil nadrejenih. V uvajanje spremembe se morajo aktivno vključiti, pri korenitejših spremembah pa tudi spremeniti svojo miselnost, stališča in vrednote ter pridobiti nova znanja in kompetence. Managerji morajo

zato zagotoviti mobilizacijo zaposlenih, ali vsaj kritične mase zaposlenih, ki bodo pripravljene aktivno sodelovati in uresničiti zadane cilje.

Vsak posameznik skuša v življenju slediti lastnemu videnju načina življenja in življenjskih ciljem ter si zavestno in nezavedno izoblikuje določena merila, pristope, vrednote, skozi katere izoblikuje svojstven pogled na lastno identiteto, življenjske dogodke in okolje, v katerem deluje. Vsak posameznik tudi oblikuje svoje lastne oblike vedenja in se lahko na dogodke ter osebe v svoji okolici odziva na sebi lasten način (Bukovec 2009, 131). Managerji se morajo zavedati, da je vsak posameznik edinstven, da se drugače odziva na spremembo. Zato morajo managerji čim boljše spoznati zaposlene. Smiselno je, da managerji še pred začetki uvajanja spremembe opravijo analizo zaposlenih. Pridobiti morajo potrebne podatke o zaposlenih, predvsem ključnih kadrih, ki lahko vplivajo na potek spremembe. Za ta namen imajo na voljo različne postopke zbiranja podatkov oziroma tehnologij kadrovskega spremljanja.

Poleg analize zaposlenih morajo dobro poznati tudi situacijske dejavnike. Oceniti morajo, kakšen in kako močan odpor lahko pričakujejo. Preučiti morajo skupinske strukture, predvsem pozicije iniciatorjev, ključnih kadrov in posameznikov, ter oceniti pri komu lahko pričakujejo odpor in njihovo moč. Identificirati morajo ključne zaposlene, ki morajo zaradi znanja ali informacij, ki so pomembni za vpeljavo spremembe, sprejeti spremembo in aktivno sodelovati. Preučiti morajo tudi tveganja in nevarnosti, do katerih lahko pride, če se obstoječa situacija ne spremeni (Kotter 2008, 138–139).

Z analizo zaposlenih in situacijskih dejavnikov pridobijo managerji uvid v možne vzroke za odpor in možne načine vplivanja na zaposlene. Na osnovi pridobljenega znanja morajo nato na sistematičen način izbrati strategijo in določiti specifične pristope uvajanja spremembe. Strategija in pristopi morajo vključevati plan komunikacije. Z ustreznim komuniciranjem z zaposlenimi lahko preprečimo odpor, ki izhaja iz nerazumevanja in nepoznavanja vzrokov ter pričakovanih posledic spremembe. Ko zaposleni razumejo potrebo po spremembi, je lažje pridobiti njihovo podporo in sodelovanje. Za doseganje predanosti zaposlenih spremembi, je priporočljivo v čim večji meri spodbujati njihovo vključenost v načrtovanje in izvedbo spremembe. S pravilno izbiro zaposlenih lahko tudi povečamo vpliv na posamezne skupine in posameznike ter pridobimo dodatne informacije in koristne predloge. (Kotter in Schlesinger 2008, 130–139). Pri izbiri zaposlenih igrajo pomembno vlogo osebne lastnosti, status in pozicija posameznika v strukturi skupine. Pomembno je, da so v implementacijo spremembe

vključeni zaposleni, ki imajo ustrezne osebnostne lastnosti, ki imajo ustrezen status in ugled in ki lahko vplivajo na ostale zaposlene.

Strategija vpeljave spremembe mora vključevati tudi aktivnosti za nudenje podpore zaposlenim, s katerimi olajšamo njihove skrbi in jim omogočimo, da pridobijo potrebna znanja ter veščine. Ustrezna podpora zaposlenim lahko omili odpor, ki izhaja iz strahu in zaposlene opolnomoči za participativno delovanje pri uvajanju spremembe (Kotter in Schlesinger 2008, 130–139). Vsaka sprememba prinaša v organizacijo novosti v načinu dela in delovnih procesih. Novosti običajno zahtevajo tudi nova znanja. “Nenehne spremembe v okolju ponujajo nove priložnosti, ki pa jih lahko izkoristijo le ljudje, ki nenehno skrbijo za razvoj svojega znanja in metode učenja,” (Bukovec 2009, 24). “Posamezniki, usposobljeni za reševanje obstoječe in bodoče problematike organizacije, omogočajo organizaciji povečati njeno prilagodljivost okolju. Učinkovit izobraževalni sistem dosti bolj določa tempo razvoja organizacije kot pa tehnološke spremembe,” (Florjančič in Vukovič 1999, 69). Vodje morajo na podlagi predvidenih sprememb določiti, kdaj in za koga je potrebno izobraževanje zaradi spremenjene tehnologije ali načina dela. Ugotoviti morajo, kaj prinaša sprememba s stališča zahtev po znanju in veščinah. Načrtovati morajo prerazporeditve kadrov, tako da se bodo osebnostne lastnosti v čim večji meri skladale z zahtevami delovnega mesta in delovnimi nalogami, na katere so posamezniki premeščeni (Florjančič in drugi 1999, 45).

Uvajanje spremembe vključuje tudi določene politične prakse, kot so pogajanja, manipulacija ali sklepanje koalicij in novačenje zaposlenih. S pogajanjem lahko preprečimo odpor vplivnih ljudi, ki s spremembo nekaj izgubijo in pridobimo njihovo podporo. Z manipulacijo in sklepanjem koalicij managerji lahko vplivajo na posameznike in skupine. Manipulacija se običajno nanaša na selektivno posredovanje informacij, s katerimi strukturiramo želeno videnje spremembe. Pri novačenju zaposlenih in sklepanjem koalicij gre običajno za dodeljevanje posameznikom želenih vlog in s njimi povezanih statusov. S pridobivanjem vodij skupin ali članov, ki so znotraj skupine cenjeni, lahko posredno vplivamo tudi na skupine. Kot eden izmed možnih pristopov k nevtralizaciji odpora in zagotavljanja poslušnosti zaposlenih je tudi prisila, ki je lahko implicitna ali eksplicitna. Z uporabo groženj ali tako, da posameznike dejansko odpustijo ali jih premestijo, lahko managerji prisilijo zaposlene, da sprejmejo spremembo. Za uspešno uvajanje sprememb je potrebna spretna uporaba kombinacije vseh naštetih pristopov.

Vpeljana sprememba bo obstala, ko bodo nova vedenja ukoreninjena v normah in vrednotah oziroma organizacijski kulturi. Pri vzpostavljanju nove organizacijske kulture morajo

managerji zaposlenim pokazati, kako novi pristopi, vedenja in stališča povečujejo učinkovitost. Pomagati morajo posameznikom, da uspehe povežejo z vpeljšano spremembo. Da ljudje uvidijo te povezave, je potrebna sistematična komunikacija. Obenem pa je treba zagotoviti, da bodo vodilni kadri dejansko ponotranjili novi način dela (Kotter 2007, 103).

Kako in v kakšnem obsegu se uporabi posamezni pristop, je odvisno od situacije vsake posamezne spremembe. V vsakem primeru pa je treba upoštevati prednosti in slabosti vsakega pristopa ter pretehtati koristi in stroške, ki jih prinaša. Predvsem je potrebno biti pazljiv pri političnih manipulacijah, ki lahko, če niso izpeljane ustrezno, prinesejo več škode kot koristi. Vedno pa je treba ohraniti tudi ustrezno moralno držo. Ustrezna izbira strategije in taktik pa mora biti podprta tudi z večjim medosebnim delovanjem (Kotter in Schlesinger 2008, 130–139).

Ne glede na izbiro taktik morajo managerji upoštevati tudi ostale individualne in skupinske dejavnike. Predvsem morajo biti pozorni na čustva zaposlenih. Tu ne gre samo za prepoznavanje in omejevanje negativnih čustev, ampak predvsem za to, kako se z njimi soočiti. Najbolj uspešni projekti vpeljave sprememb kažejo na to, da se organizacije z zaposlenimi povezujejo predvsem na ravni vrednot, ključni elementi vrednot pa so ravno prepričanja in čustva. Zanikanje pomembnosti čustev in neodobravanje izkazovanja negativnih čustev pri zaposlenih povzroča otopelost in zato ne prispevajo idej, rešitev in novih pogledov, ki bi jih lahko. Dopuščanje zaposlenim možnost, da izražajo svoja čustva, lahko prinese številne pozitivne učinke. Odnosi med zaposlenimi postanejo bolj prijateljski, bolj so pripravljeni prositi za in nuditi pomoč ter prisluhniti drug drugemu in nuditi ustrezno podporo (Duck 1993, 113–114). Zavedanje, kako čustva vplivajo na percepcijo in učinkovitost zaposlenih, je managerjem lahko tudi v pomoč pri načrtovanju taktik in aktivnosti. Predvsem je treba čustveno komponento upoštevati pri načrtovanju komunikacije. Način, kako oblikujemo sporočilo, okolje, v katerem sporočamo in vsebina sporočila, lahko vplivajo na čustva posameznikov in s tem na njihov odziv na spremembo. Če želi management implementirati večjo spremembo, morajo znati izzvati, usmerjati in mobilizirati čustva.

Le redke organizacije se lahko pohvalijo, da so spremembo vpeljale brez težav. Večina se sooči s težavami, vpeljevanje traja dlje, kot je bilo načrtovano, prinaša dodatne stroške, negativno vpliva na moralo zaposlenih in povzroča dodatni stres (Kotter in Schlesinger 2008, 130). Vpeljevanje sprememb je težavno ravno zaradi velike kompleksnosti tako samih sprememb kot tudi dejavnikov, ki vplivajo na njeno vpeljavo. Na nekatere od teh dejavnikov,



kot so npr. osebnostne lastnosti zaposlenih, čustva, percepcija, tudi ni možno vplivati. Vseeno pa se morajo managerji zavedati teh dejavnikov in njihovega vpliva na vedenje in mišljenje zaposlenih, jih upoštevati in v čim večji možni meri vključiti v načrtovanje taktik ter aktivnosti za vpeljavo sprememb.

## 7 Literatura

1. Armstrong, Michael. 2004. *How to Be an Even Better Manager: A Complete A to Z of Proven Techniques and Essential Skills*. New Delhi: Kogan Page.
2. Biloslavo, Roberto. 2009. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
3. Boyett, H. Joseph. 1998. *The guru guide: the best ideas of the top management thinkers*. New York: J. Wiley.
4. Bukovec, Boris. 2009. *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
5. Collins, David. 1998. *Organizational Change; Sociological Perspectives*. London: Routledge.
6. Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Černigoj, Matej. 2007. *Jaz in mi: raziskovanje temeljev socialne psihologije*. Ljubljana: IPSA, Inštitut za integrativno psihoterapijo in svetovanje
8. Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
9. Duck, Daniel Jeanie. 1993. Managing Change: The art of Balancing. *Harvard Business Review* (11-12): 109-118.
10. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Založba moderna organizacija.
12. Green, Mike. 2007. *Change Management Masterclass: A Step by Step Guide to Successful Change Management*. London: Kogan Page Publishers.
13. Grundy, Tony. 1993. *Implementing strategic change: a practical guide for business*. London: Kogan Page.
14. Harigopal, K. 2006. *Management of Organizational Change: Leveraging Transformation*. London: Sage Publications.
15. Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju, nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
16. Jashapara, Ashok. 2004. *Knowledge Management: An Integrated Approach*. New York: Pearson Education Limited.

17. Kavčič, Bogdan. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kotter, John P. 2007. Leading Change. *Harvard Business Review*. 1: 96-103.
19. --- in Leonard A. Schlesinger. 2008 Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* (7-8): 130-139.
20. Kotter, John P. in Dan S. Cohen. 2003. *Srce sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
21. Kovač, Jure, Jürgen Mühlbacher in Georg Kodydek. 2012. *Uvod v management sprememb*. Kranj: Založba moderna organizacija.
22. Littauer, Florence in Marita Littauer. 1999. *Osebnostna sestavljanika: sestavljanje slike osebnosti na delovnem mestu*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
23. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Ljubljana.
24. Michener, H. Andrew in John D. DeLamater. 1999. *Social psychology*. San Diego: Harcourt Brace College
25. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede za založbo Hermina Krajnc.
26. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
27. Musek, Janek. 1999. *Psihološki modeli in teorije osebnosti*. Ljubljana, Filozofska fakulteta.
28. --- 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy.
29. --- 2005. *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
30. Nadler, A. David. 1998. *Champions of Change; How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
31. Nilakant, V. in S. Ramnarayan. 2006. *Change Management: Altering Mindsets in a Global Context*. London: Response Books.
32. Paton A. Robert in James McCalman. 2000. *Change Management – A Guide to Effective implementation*. London: Sage Publications.
33. Robbins, P. Stephen. 2005. *Essentials of Organizational Behavior*. London; Pearson Education: Prentice-Hall International.
34. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Rus, S. Velko. 1999. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

36. --- 2011. *Socialna, societalna in socio-psiho-logija /psiho-sociologija*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
37. Schein, Edgar H. 1999. *The Corporate Culture: Sense and Nonsense About Cultural Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Tosi, Henry L., Neal P. Mero in John R. Rizzo. 2000. *Managing Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
39. Tushman, Michael L. in Charles A. O'Reilly. 1996. Amidextous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary change. *California Management Review*. 38 (4): 8–30
40. Ule Nastran, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
41. Van De Ven, Andrew H. in Marshall Scott Poole. 1995. Explaining Development and Change in Organization. *Academy of Management Review*. 20 (3): 510–540
42. Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
43. Weatherbee, G. Terrance, Kelly E. Dye, Angela Bissonnette in Albert J. Mills. 2009. Valuation Theory and Organizational Change: Towards a Socio-Psychological Method of Intervention. *Journal of Change Management*. 9 (2): 195–213.
44. Wilson, C. David. 1992. *A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change*. New York: Routledge.