

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lea Simonič

**Modeli upravljanja sprememb v organizacijah: primerjalna
analiza**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lea Simonič

Mentorica: doc. dr. Helena Kovačič

**Modeli upravljanja sprememb v organizacijah: primerjalna
analiza**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem svoji družini, sestri Anji, mami Jožici, očetu Dušanu ter fantu Maticu za vso podporo in spodbudne besede tekom celotnega študijskega procesa in nastajanja končnega dela.

Iskrena zahvala gre tudi mentorici doc. dr. Heleni Kovačič za angažiranost in strokovne usmeritve pri nastajanju mojega magistrskega dela.

Hvala tudi vsem bližnjim in prijateljem, ki so na kakršenkoli način prispevali k nastanku tega dela.

Modeli upravljanja sprememb v organizacijah: primerjalna analiza

Danes se z upravljanjem organizacijskih sprememb vse pogosteje in v vse večji meri soočajo podjetja in organizacije po vsem svetu. Spremembe so postale konstantne in so posledica odločitev akterjev znotraj organizacije in zunanjih vplivov na organizacijo, kot so globalizacija, pojav nove informacijsko-komunikacijske tehnologije itd. Posledice sprememb močno vplivajo na ljudi ter delovanje procesov in sistemov v organizaciji. Uspešno in učinkovito upravljanje s spremembami v organizaciji je zato zelo pomembno, saj organizacijam zagotavlja doseganje konkurenčne prednosti in strateško usmeritev. Pri spopadanju z nenehnimi spremembami si organizacije pomagajo s teorijami, ki podajajo različne usmeritve, metode in pristope k upravljanju in obvladovanju sprememb v organizacijah. Različne teorije in modeli pa imajo svojevrstne poglede na razumevanje sprememb in njihovo upravljanje ter si včasih celo nasprotujejo pri vlogah, ki jih dodeljujejo upravljalcem sprememb: menedžerjem, vodjem in kadrovikom. Ne glede na to, kdo ima ključno vlogo pri upravljanju organizacijskih sprememb, je proces obvladovanja sprememb izjemno kompleksen in lahko traja tudi več let, vanj pa je vključenih veliko ljudi. Ključni prispevek naloge bo integracija modelov upravljanja sprememb, kar pomeni, da bom med seboj primerjala tri teorije oz. modele, ki obravnavajo možne pristope k upravljanju sprememb v organizaciji, ter analizirala njihove podobnosti in razlike pri procesu upravljanja organizacijskih sprememb.

Ključne besede: organizacijske spremembe, upravljanje sprememb v organizaciji, modeli upravljanja sprememb, obvladovanje sprememb, menedžment človeških virov.

Models of managing organizational change: comparison analysis

All over the world, businesses and organizations are facing managing organizational change. Changes are constant and are the result of decision makers within organizations and other external impacts, such as globalization, new information and communication technology, etc. Changes have a huge impact on people as well as on working processes and systems within organizations. Managing change successfully and efficiently is very important for an organization to achieve competitive advantage and strategic objectives. Organizations use different theories, methods and concepts for managing and controlling organizational change. These theories and models use different approaches for understanding and managing change; sometimes they even contradict the roles managers, leaders and human resource agents have in change management process. The process of managing change is very complex; it includes lots of people and can take several years. The key contribution of this dissertation will be the integration of change management models. Three different theories and models using different approaches to managing change in organizations will be compared. Furthermore, their similarities and difference in change management processes will be analyzed.

Key words: organizational change, managing organizational change, models of change management, human resource management.

Kazalo

1 UVOD.....	7
2 GLOBALIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE	8
2.1 OPREDELITEV IN VRSTE ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB	10
2.1.1 Postopne in strateške spremembe.....	10
2.1.2 Transakcijske in transformacijske spremembe	11
2.1.3 Procesne spremembe, iniciative in kulturne spremembe	11
3 POMEN IN RAZVOJ TEORIJ UPRAVLJANJA SPREMEMB V ORGANIZACIJAH	13
3.1 LEWINOVA TEORIJA SPREMINJANJA V 3 KORAKIH	16
3.1.1 Ponovno ovrednotenje teorije spreminjanja v 3 korakih.....	18
3.2 ADIZESOV MODEL UPRAVLJANJA S SPREMEMBAMI.....	21
3.2.1 Življenjski krog organizacije.....	22
3.2.2 Adizesova teorija menedžerskih vlog PAEI.....	23
3.2.3 Menedžerske vloge in pripadajoči stili menedžmenta	24
3.3 KOTTERJEV 8-STOPENJSKI MODEL	27
3.3.1 Kotterjev sodobnejši 8-stopenjski model pospeševanja.....	34
3.3.2 Primerjava klasičnega 8-stopenjskega modela in sodobnega modela pospeševanja	36
4 RAZVOJ IN OPREDELITEV MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV PRI PROCESU UPRAVLJANJA SPREMEMB.....	39
4.1 VLOGA UPRAVLJALCEV PRI NAČRTOVANJU, UTRJEVANJU IN UPRAVLJANJU SPREMEMB	41
4.1.1 Vloga menedžerjev.....	41
4.1.2 Vloga vodij.....	42
4.1.3 Razlika med vlogami menedžerjev in vodij.....	43
4.1.4 Vloga kadrovikov kot agentov sprememb	45
5 METODOLOŠKI OKVIR.....	47
5.1 OPIS IZBRANE METODE – KVALITATIVNA PRIMERJALNA ANALIZA	47

5.2 NAVEDBA PODOBNIH ANALIZ OZ. PRIMERJAV MODELOV UPRAVLJANJA S SPREMEMBAMI	48
5.3 OPIS DIMENZIJ RAZISKOVANJA	51
6 PRIMERJAVA MODELOV UPRAVLJANJA S SPREMEMBAMI	53
6.1 PRIMERJALNA ANALIZA MODELOV UPRAVLJANJA S SPREMEMBAMI	53
6.1.1 Odmrznitev, vzpostavitev nujnosti, menedžerska vloga P	53
6.1.2 Odmrznitev, vodilna koalicija, menedžerska vloga A	54
6.1.3 Odmrznitev, razvoj vizije in strategije, menedžerska vloga E	55
6.1.4 Implementacija, komuniciranje vizije, menedžerska vloga E	56
6.1.5 Implementacija, vključevanje zaposlenih in odstranjevanje ovir, menedžerji v vlogi E in I	56
6.1.6 Implementacija, doseganje kratkoročnih zmag, menedžerji v vlogi P in A	57
6.1.7 Zamrznitev, utrjevanje ciljev in doseganje še več sprememb, menedžerji v vlogi I	58
6.1.8 Zamrznitev, utrditev novih pristopov v kulturo, menedžerji v vlogi I	58
6.2 KLJUČNE UGOTOVITVE PRIMERJALNE ANALIZE	59
6.3 KLJUČNE UGOTOVITVE PRIMERJALNE ANALIZE V TABELI	64
7 SKLEP	66
8 VIRI	68

1 UVOD

Danes se z upravljanjem organizacijskih sprememb vse pogosteje in v vse večji meri soočajo podjetja in organizacije po vsem svetu. Pri tem si pomagajo s teorijami, ki podajajo različne usmeritve, metode in pristope k upravljanju in obvladovanju sprememb v organizacijah. Različne teorije in modeli pa imajo svojevrstne poglede na razumevanje sprememb in njihovo upravljanje, ter si včasih celo nasprotujejo pri vlogah, ki jih dodeljujejo upravljalcem sprememb: menedžerjem, vodjem in kadrovikom. Ključni prispevek moje naloge je bila zato integracija modelov upravljanja s spremembami, kar pomeni, da sem na podlagi primerjalne analize ugotavljala, kakšne so povezave, podobnosti in razlike med tremi modeli upravljanja sprememb.

V teoretičnem delu naloge sem najprej opredelila področje upravljanja sprememb, ki za organizacije 21. stoletja predstavlja enega ključnih področij, s katerim se sooča menedžment, da bi zagotovil uspešno in konkurenčno delovanje organizacije.

Sledila je opredelitev izbranih teorij in njim pripadajočih modelov upravljanja sprememb v organizaciji. Izbrala sem tri modele, ki so nastali v različnih časovnih obdobjih, katerih avtorji Kurt Lewin, Ichak Adizes in John Kotter so na svojevrsten način predstavili možne pristope k upravljanju in obvladovanju sprememb v organizaciji.

Ker bistveni del sodobnih organizacij predstavlja menedžment človeških virov, ki v procesu upravljanja sprememb v organizacijah nastopa kot ključni partner, sem v nadaljevanju naloge opredelila vloge menedžerjev, vodij in strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri pri upravljanju sprememb.

V zadnjem delu naloge sem naredila primerjalno analizo vseh treh modelov ter analizirala podobnosti in razlike med njimi. Pri tem me je zlasti zanimalo, kakšna je vloga upravljavcev sprememb (vodij, menedžerjev in kadrovikov) in komu modeli pripisujejo najpomembnejšo vlogo pri upravljanju sprememb v organizacijah.

Na koncu naloge sem na podlagi ključnih ugotovitev preverjala ustreznost dveh tez: »obstaja pomembna korelacija med vlogami, ki jih imajo vodje pri upravljanju sprememb, in uspešnim obvladovanjem organizacijskih sprememb« ter »menedžment človeških virov je podporni proces pri obvladovanju sprememb«.

2 GLOBALIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE

»Najmočnejša vrsta ni tista, ki preživi, niti ne najbolj inteligentna. Preživi tista, ki se najbolje prilagodi spremembam« ("Darwin`s theory of evolution", b. d.).

S temi besedami je oče evolucije, Charles Darwin, opisal spreminjanje organizmov, nastanek novih vrst, selekcijo in preživetje tistih vrst, ki so najmočnejše. Čeprav njegove evolutijske teorije ne moremo v celoti implicirati na razumevanje sprememb, ki smo jim priča danes, pa ta kljub temu ponuja številna izhodišča za razumevanje organizacijskih sprememb. Tako kot preživetje vrst je tudi preživetje organizacij odvisno od sposobnosti prilagajanja in odzivanja na nenehne spremembe, ki jih v 21. stoletju zlasti pripisujemo globalizaciji.

»Svet v katerem živimo se neprestano spreminja. Skoraj ne mine dan brez novega pomembnega odkritja ali znanstvene inovacije. Ekonomija globalizacije dominira našemu načinu političnega in korporativnega razmišljanja, med tem pa se senčna stran globalizacije – begunstvo, izkoriščanje in terorizem – razvija z enako hitro, zaskrbljujočo hitrostjo ...« (Cameron in Green, 2004, str. 1). Posledice globalizacije lahko občutimo povsod, saj vpliva na vse ravni v naših življenjih. Narekuje nove trge, produkte, mišljenja, kompetence in načine razmišljanja o podjetjih (Ulrich, 1997, str. 2). Skupaj z globalizacijo in s spremembami v svetu se odvijajo spremembe na vseh ostalih področjih naših življenj. Z izzivi, ki so del globalizacije, novih informacijsko komunikacijskih tehnologij, konkurenčnega okolja in drugih vplivov, pa se ves čas srečujejo tudi podjetja in organizacije.

V preteklosti, v času pred globalizacijo, se je poslovno okolje spreminjalo počasi, s popolnoma drugačnim tempom. Danes pa menedžerji stremijo k temu, da bi čim bolj zvišali produktivnost zaposlenih in izboljšali kvaliteto dela. Globalna ekonomija je s seboj prinesla tako poslovne priložnosti kot tudi grožnje, saj so se podjetja prisiljena na njih odzivati, če želijo preživeti. Globalizacija je posledica širših sil; tehnoloških sprememb, mednarodne ekonomske integracije, hitro razvijajočih se domačih trgov, propada svetovnega komunizma in drugih dejavnikov (Kotter, 1996, str. 18).

Že Kotter (1996) je predvideval, da bo zaradi različnih dejavnikov; globalnih, ekonomskih in drugih, vedno več podjetij prisiljenih k zmanjševanju stroškov, izboljšanju kvalitete svojih produktov in storitev, iskanju novih priložnosti za rast in k večanju produktivnosti. Današnja podjetja se morajo zato prilagajati zunanjim okoliščinam in spremembam, če želijo ohranjati

konkurenčnost. Za učinkovito konkurenčnost na globalni ravni pa mora imeti podjetje razvito mrežo globalnih centrov, ki črpa iz tehnologij, proizvedenih na lokalni ravni, obenem pa mora slediti hitremu gibanju produktov, ljudi, informacij in idej (Ulrich, 1997, str. 2–3).

Ekonomске in družbene faktorje, ki ženejo organizacije v spremembe, lahko združimo v štiri področja: **tehnološke spremembe** (hitrejša in boljša komunikacija in transport, več informacijskih mrež, ki povezujejo ljudi globalno), **mednarodna integracija ekonomije** (nižje tarife na področju trgovine – GATT¹, nihanje denarnih valut, več globalnega kapitala v obtoku), **hitro razvijajoči se trgi v razvitih državah** (počasnejša domača rast, bolj agresiven izvoz, več deregulacij) ter **padec komunizma in socialnih režimov** (več držav, ki so povezane s kapitalističnim sistemom, večja privatizacija). Vse te spremembe so prinesle na eni strani več groženj (več konkurence) in na drugi priložnosti (večje trge in manj ovir). Da bi se podjetja učinkovito soočala s priložnostmi in grožnjami, pa se morajo posluževati različnih metod, s katerimi dosežejo strateške spremembe, kulturne spremembe, procese prestrukturiranja ipd. (Kotter, 1996, str. 19).

Današnji svet je poln poslovnih priložnosti in groženj, zato morajo menedžerji razmišljati globalno; zavedati se morajo mednarodnega okolja in pogosto sodelovati z drugimi državami. Podjetništvo je postalo del globalnega polja, kar pomeni, da lahko ideje in dogodki, ki so se zgodili v neki državi, vplivajo tudi na številne druge organizacije in države po svetu. Globalna raven zahteva razvoj novih spretnosti in tehnik, poleg tega pa zahteva, da menedžerji in organizacije razvijejo globalno miselnost, s katero zaznavajo in se odzivajo na širše perspektive. Veliko vlogo lahko pripišemo tudi družbenim medijem, ki menedžerjem omogočajo mreženje in povezovanje izven kulturnih meja (Daft, 2016, str. 112–114).

Posledice globalizacije in vseh teh sprememb v svetu so tudi manjše in večje organizacijske spremembe, ki se dogajajo v sodobnih organizacijah in zahtevajo hitre odzive s strani menedžmenta in vodstva ter organizacijska prestrukturiranja. Vse organizacije se morajo od časa do časa spreminjati; bodisi zaradi določenih pomanjkljivosti v organizaciji ali pa zaradi odzivov na spreminjajoče se okolje in novih potreb ljudi. Ker pa so spremembe konstantne in zahtevajo nenehne odzive, je za doseganje uspešnosti in uresničitev pričakovanih ciljev organizacije potrebno učinkovito upravljanje in obvladovanje sprememb, s čimer se bom ukvarjala v nadaljevanju naloge.

¹ GATT je okrajšava za General Agreement on Tariffs and Trade ("World trade organization", b. d.).

2.1 OPREDELITEV IN VRSTE ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB

Organizacijske spremembe vključujejo enega ali več elementov organizacijskega sistema ter vplivajo na ključne elemente, kot so strategija, delo, ljudje, ter na formalne in neformalne procese in strukture. Načrtovane organizacijske spremembe so pogosteje spodbujene s strani vodij v organizaciji in ne s strani strokovnjakov za človeške vire, čeprav imajo tudi ti v veliko primerih pomembno vlogo. Močno so povezane s strateškimi izzivi podjetja in z zunanjimi faktorji (npr. z novimi tekmeci, novo tehnologijo ...), poleg tega pa vplivajo na celotno organizacijo, njene zaposlene, stranke, produkte in vrednote (Nadler in Tushman, 1989, str. 194–195).

Obstaja več delitev, tipov in vrst sprememb, ki so jih podali različni avtorji, vendar pa so si med seboj v določenih pogledih podobne. V nadaljevanju naloge bom navedla le nekaj možnih pristopov in opredelitev za lažje razumevanje tega, kaj pomenijo različne vrste sprememb za organizacijo.

2.1.1 Postopne in strateške spremembe

Eno izmed delitev oz. vrst sprememb v organizaciji sta podala Nadler in Tushman. Spremembe, ki se navezujejo na posameznike v organizacijah, so **postopne spremembe**. Tiste, ki naslavljajo celotno organizacijo, tudi njeno strategijo, pa so **strateške spremembe** in vključujejo preoblikovanje starih vzorcev v organizaciji. Strateške spremembe delimo še naprej. **Preusmeritve** pomenijo ponovno naravnost oz. usmeritev, saj vključujejo temeljne preusmeritve organizacije. **Preoblikovanja** pa so vezana na spremembe, ki pomenijo ponovno kreacijo oz. oblikovanje. Gre za spremembe, do katerih pride zaradi zunanjih dogodkov, pogosto tistih, ki ogrožajo obstoj organizacije. Takšne spremembe zahtevajo menjavo na področju vodenja, vrednot, strategije, kulture ipd. Druga delitev sprememb se navezuje na razmerje med spremembami in ključnimi zunanjimi dogodki. **Relativne** spremembe predstavljajo odzive na dogodke ali serijo dogodkov, **pričakovane spremembe** pa ne predstavljajo odzivov, ampak gre za spodbujene spremembe, ki so vezane na pričakovanja oz. na predvidevanja o pojavu dogodkov (Nadler in Tushman, 1989, str. 196).

Pri tem dodajata še, da je spreminjanje v organizaciji povezano s kompleksnostjo organizacije. Bolj kompleksna kot je (glede na velikost in število zaposlenih, raznolikost poslovanja, geografsko razširjenostjo organizacije ipd.), težje je spreminjanje. Med vsemi

spremembami pa so najbolj tvegana strateška preoblikovanja (Nadler in Tushman, 1989, str. 197).

2.1.2 Transakcijske in transformacijske spremembe

Poleg zgoraj naštetih vrst sprememb poznamo tudi delitev na transakcijske in transformacijske spremembe, ki so povezane z odzivanjem organizacij na dogajanje v okolju.

Transakcijske in transformacijske spremembe se razlikujejo po tem, kako jih zaznavamo in kako pristopamo k njihovem reševanju. **Transakcije spremembe**, rečemo jim **tudi postopne spremembe**, predstavljajo odzivanje na nenehne evolucijske spremembe v okolju. Na njih se moramo ves čas odzivati. **Transformacijske ali radikalne spremembe** pa se nanašajo na revolucionarne spremembe v okolju, zaradi česar so tudi odzivi na njih bolj drastični. Transformacijske spremembe se pojavijo redkeje. Ko pa se pojavijo, navadno zahtevajo bolj temeljite pristope, ki vključujejo tudi spremembe v organizacijski kulturi (Bukovec, 2009a, str. 75–76). Če želi organizacija uspešno izvesti transformacijske spremembe, mora spremembe najprej uvesti na ravni kulture organizacije. Transakcijske spremembe so predpogoj za uspešno izvedbo večjih oziroma korenitejših transformacijskih sprememb (Bukovec, 2009a, str. 41–42).

2.1.3 Procesne spremembe, iniciative in kulturne spremembe

Obstaja tudi delitev po Ulrich-u (1997) na procesne spremembe in iniciative ter kulturne spremembe.

Procesne spremembe se osredotočajo na načine dela. Podjetja najprej identificirajo ključne procese, nato pa poskušajo te procese še izboljšati. Te spremembe so za podjetje pomembne, ker se osredotočajo na ponovno definiranje infrastrukture znotraj podjetja. **Iniciative** pa so spremembe, ki se dogajajo v večini podjetij na letni ravni. Osredotočajo se na implementacijo novih programov, projektov ali procedur. Za podjetje so pomembne, ker prinašajo sveže ideje in pristope. Nekatere iniciative so strateško načrtovane in s tem prepoznane kot nujen del menedžerskega procesa (Ulrich, 1997, str. 151–152).

Kulturne spremembe se od iniciativ razlikujejo v tem, da se osredotočajo na identiteto, vrednote in kulturo podjetja. Prepoznamo jih po različnih poimenovanjih, najpogosteje sta to prenova ali transformacija. Ključno vlogo pri doseganju kulturnih sprememb imajo strokovnjaki za kadrovskega menedžment. Če želijo uspešno implementirati kulturne

spremembe, morajo najprej doseči, da si zaposleni delijo skupno mišljenje in kulturo organizacije. Pri tem mora nova kultura ustrezati spremenjenim potrebam podjetja. Vpeljava novih kulturnih navad ni enostavna, saj lahko zaposleni zlahka zapadejo v že ustaljene delovne navade. Veliko vlogo ima tudi sentimentalna vrednost, zaradi katere zaposleni težko opustijo staro kulturo (Ulrich, 1997, str. 168–178).

Poznamo torej več delitev in vrst organizacijskih sprememb. Razlikujejo se glede na to, kako hitro in kako obsežno je spreminjanje v organizaciji, na katere sisteme ali strukture v organizaciji spremembe vplivajo, na katere načine uvajanja sprememb, kot tudi po tem, kdo je pobudnik sprememb, kako kompleksna je sestava organizacije ipd. Neglede na vrsto, pa imajo vse spremembe določene posledice na enem ali več področjih organizacije.

3 POMEN IN RAZVOJ TEORIJ UPRAVLJANJA SPREMEMB V ORGANIZACIJAH

»Za razumevanje tega, kako se organizacije spreminjajo, so si strokovnjaki za menedžment izposodili številne koncepte, metafore in teorije iz drugih disciplin, od razumevanja razvoja otrok do evolucijske biologije. Koncepti se navezujejo na zagotavljanje ravnovesij, na stopnje rasti, procese propadanja in smrti, funkcionalne modele spreminjanja in razvoja, ter na teorijo kaosa« (Van de Ven in Poole, 1995, str. 510).

Van de Ven in Pool (1995) razlagata organizacijske procese in spremembe skozi štiri teorije, ki nudijo edinstvene poglede na pomen in razvoj organizacijskih sprememb. Teorije so se razvijale postopoma; najdaljšo tradicijo imata teleološka in evolucijska teorija, vse štiri pa uporabljajo svojevrstno terminologijo. Na enak način je razvoj organizacijskih sprememb podala Kezar-jeva (2001) ter dodala še dve kategoriji: kulturne in družbeno kognitivne modele.

Razvoj in bistvo organizacij številni menedžerji pojasnjujejo z metaforo »biološke rasti« (Van de Ven in Pool, 1995, str. 513). Gre za teorijo **življenjskega ciklusa** (ang. *life cycle theory*), ki velja za eno najpogostejših teorij v menedžmentu. Organizacijske spremembe prikazuje kot neizogibne posledice, ki so del rojstva, odraščanja in smrti (Palmer in Hardy, 2000, str. 182). Po tej teoriji vsaka entiteta sledi določenemu zaporedju faz oz. stopenj, ki so nujne za napredovanje sprememb oz. premik k naslednji fazi razvoja (Van de Ven in Pool, 1995, str. 515).

Teorija se osredotoča na pomen posameznikov, saj proces spreminjanja v organizaciji ni uspešen, dokler na njih niso pripravljeni vsi ljudje. Pomembni so vodje, saj prepoznavajo, na kateri fazi razvoja je organizacija, ter ugotavljajo, katere osebe so najbolj primerne za to fazo. Njihove aktivnosti so vezane na razvoj in izobraževanje posameznikov. Teorija spremembe obravnava kot del razvoja zaposlenih, pri čemer je rezultat sprememb nova identiteta organizacije (Kezar, 2001, str. 36–39).

Teorijo, ki se preučevanja sprememb v menedžmentu in organizacijah loteva skozi evolucijo, so številni teoretiki povzeli po Darwin-u. Tako kot v biološki evoluciji naj bi tudi organizacijska sprememba napredovala skozi določene cikle variacij, selekcij in ohranjanja. Gre za **evolucijsko teorijo**, ki pravi, da je možno opredeliti dejanske možnosti sprememb entitet določene populacije, obenem pa ni možno predvideti, katera entiteta bo preživela in

katera ne, saj se populacija ohranja in razvija glede na specifične dinamike (Van de Ven in Pool, 1995, str. 519). Po tej teoriji organizacije niso sposobne načrtovanja in odzivanja na spremembe, vendar so sposobne upravljati s spremembami, ko se te pojavijo. Ključne aktivnosti zajemajo opazovanje zunanjega okolja, analizo organizacijskih sistemov, nove strukture in organizacijske pristope kot odzive na okolje. Rezultat sprememb so navadno nove organizacijske strukture (Kezar, 2001, str. 29–31).

Naslednja teorija razvoj sprememb razlaga skozi filozofsko doktrino – **teleologijo**, ki pojasnjuje namen gibanja entitet. Ta teorija predvideva, da ima vsaka entiteta smisel (namen obstoja), da je prilagodljiva, njen razvoj pa vidi kot ponavljajoče se sekvence, ki potekajo na podlagi učenja entitete. Za razliko od teorije življenjskega ciklusa ta ne predvideva nujnega zaporedja sekvenc. Njeni zagovorniki menijo, da je »motor«, ki poganja spremembe, vezan na namen oz. doseganje ciljev (Van de Ven in Pool, 1995, str. 515–516).

Teleološka teorija ima največ modelov, zanjo pa se uporabljajo tudi termini kot so: načrtovanje sprememb, strateško načrtovanje, organizacijski razvoj, adaptivno učenje ... Spremembe se zgodijo, ker se pojavi nujnost oz. potreba po spremembah, pri čemer notranje organizacijske značilnosti predstavljajo motivacijo za spremembe. Proces spreminjanja se začne z diagnosticiranjem problemov in nadaljuje z iskanjem rešitev; je racionalen in poteka linearno. V centru procesa spreminjanja so vodje in agenti sprememb. Pomembni so še postavitve ciljev, strategija, implementacija, vključevanje in sodelovanje več ljudi, poudarek je tudi na kulturi, normah in vrednostnem sistemu. Rezultat sprememb te teorije so nove organizacijske strukture (Kezar, 2001, str. 32–35).

Naslednja teorija spremembe razlaga z nasprotujočimi si entitetami. »**Dialektična teorija** izhaja iz predvidevanja, da organizacijska entiteta obstaja v pluralnem svetu nasprotujočih si dogodkov, sil ali kontradiktornih vrednot, ki tekmujejo med seboj za prevlado oz. nadzor. Nasprotja v organizaciji so lahko posledica nasprotujočih si ciljev ali interesnih skupin, ki tekmujejo za prednost« (Van de Ven in Pool, 1995, str. 517). Ta teorija izhaja iz marxistične perspektive, organizacije pa vidi kot politične entitete, v katerih prevladujoča koalicija manipulira s svojimi močmi, da bi dosegla status quo oz. svoje privilegije. Delno se prekriva s kulturnimi modeli, saj poudarja pomen družbenih gibanj in interesnih skupin, ki so zainteresirane za spremembe, pri tem pa se osredotoča na motivacijo in potrebe teh ljudi (Kezar, 2001, str. 40–41).

V začetku 90. letih 20. stoletja so na popularnosti pridobili **družbeno-kognitivni modeli**. Zgrajeni so na temeljih teorije življenjskega ciklusa, le da je pri njih večji poudarek na povezanosti med učenjem in spremembami. Zanima jih, kako zaposleni oblikujejo organizacijo oz. kako lahko učenje spreminja pogled na svet, kar je tudi rezultat sprememb. Razlog za spremembo ni potreba, ki izhaja iz okolja, ali pa vizije, ljudje preprosto občutijo nasprotujoča prepričanja oz. vrednote, zato se odločijo spremeniti. Spremembe v tej teoriji niso linearne in ne potekajo po določenem zaporedju (Kezar, 2001, str. 44–46).

Zadnji so **kulturni modeli**, ki predstavljajo mešanico med družbeno-kognitivnimi in dialektičnimi teorijami. Ključni prispevek kulturnih modelov je, da poudarjajo nezavednost, fluidnost in kompleksnost spreminjanja v organizacijah (Kezar, 2001, str. 49–50). Kulturne teorije poudarjajo kolektivni proces spreminjanja, vlogo vsakega posameznika in zmožnost vodij pri preoblikovanju organizacijske kulture. Ključne aktivnosti za spremembe vključujejo spreminjanje vizije, ustvarjanje novih ritualov, uporabo metafor, motiviranje ljudi, komuniciranje vrednot in druga podobna dejanja (Kezar, 2001, str. 52).

Menedžment in spremembe sta sinonima, saj upravljanje s spremembami pomeni evalvacijo, načrtovanje in implementacijo. Menedžment sprememb je kompleksen, dinamičen in zahteven proces, vendar pa lahko učinkovit in napreden menedžment sprememb pomaga pri oblikovanju prihodnosti organizacije in njenem preživetju (Paton in McCalman, 2000, str. 2–5). Organizacije in njihovi menedžerji morajo zato prepoznati spremembe in jih učinkovito upravljati.

Za področje obvladovanja sprememb se je skozi čas razvilo več različnih teorij in modelov. Pojavljali so se v obliki tehnik in pristopov, s katerimi so želeli učinkovito reševati probleme (Bukovec, 2009b, str. 23). Izbrala sem tri teorije, ki po mojem mnenju veljajo za temeljne teorije s področja upravljanja in obvladovanja organizacijskih sprememb in iz katerih izhajajo tudi številne druge teorije.

Najprej bom opredelila teorijo spreminjanja v 3 korakih, avtorja Kurta Lewina, ki jo mnogi obravnavajo kot klasično teorijo, saj iz nje številni teoretiki črpajo še danes. Sledil bo model upravljanja s spremembami Ichaka Adizesa, ki ga avtor razlaga skozi funkcijo, ki jo ima menedžment. Zaključila pa bom z 8-stopenjskim modelom, ki ga je John P. Kotter razvil pred 40 leti, pred nekaj leti pa je model posodobil in prilagodil za uporabo v 21. stoletju, s poudarkom na strategiji in informacijsko-tehnoloških spremembah.

3.1 LEWINOVA TEORIJA SPREMINJANJA V 3 KORAKIH

Kurt Lewin velja za »očeta« klasičnega oz. temeljnega pristopa k menedžmentu sprememb. Njegova teorija spreminjanja v 3 korakih (ang. *changing as three steps – CATS*) namreč že več kot pol stoletja predstavlja temelj, iz katerega so izhajale skoraj vse kasnejše, zahodnjaške teorije (Cummings, Bridgman in Brown, 2016, str. 34).

Kljub temu, da so iz Lewinove teorije spreminjanja črpali mnogi avtorji in jo uporabljali kot vzvod, s katerim si lahko agenti sprememb pomagajo pri upravljanju sprememb v organizaciji, pa so se pred kratkim pojavili dvomi o pravilnem razumevanju in rabi njegove teorije. Avtorji članka *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management* (2016) se zato sprašujejo, ali smo od nastanka Lewinovega prvotnega dela *Human relations* (1947), ki je bilo objavljeno šele po njegovi smrti, vse do danes pravilno razumeli in interpretirali njegovo teorijo menedžmenta sprememb (Cummings in drugi, 2016).

Da bi razumela razlike med teorijo spreminjanja v 3 korakih, kot jo avtorji podajajo danes, in tem, kar je Lewin v resnici zapisal, sem najprej preučila Lewinovo originalno delo in ga nato primerjala s poznejšimi teorijami.

Lewin je v članku *Frontiers in Group Dynamics* (1947), ki je del zbirke *Human relations*, pisal o stopnji razvoja znanosti po 2. svetovni vojni. V tistem času se je pričela revolucionarna stopnja razvoja, ki je potekala v smeri družboslovja, premika k dinamičnim problemom sprememb v skupinskem življenju in v smeri razvoja novih instrumentov ter tehnik družbenih raziskav. Velik premik se je zgodil tudi na področju razumevanja obstoja skupin in aspektov skupinskega življenja, saj so spoznali, da so strukturne lastnosti družbe kot dinamične celote drugačne od strukturnih lastnosti posameznih delov te iste družbe (Lewin, 1947, str. 5–8). S tem so skupine in skupinsko življenje postale eno temeljnih področij raziskovanja tudi za Lewina.

V tistem času so podatke o skupinah pridobivali s sociometričnimi tehnikami, intervjuji, opazovanjem skupin ipd. Lewin pa je eksperimentiranje na skupinah razumel kot obliko družboslovnega menedžmenta, pri katerem je potrebno upoštevati tudi druge faktorje: osebnosti posameznikov, strukturne lastnosti skupine, ideologijo, kulturne vrednote in ekonomske faktorje (Lewin, 1947, str. 9–10).

Pri preučevanju skupinskega življenja so ga zlasti zanimale dejanske spremembe oz. pomanjkanje le-teh in upiranje spremembam. Menil je, da je potrebno za analizo skupinskega življenja razumeti družbeno dogajanje, ki je rezultat soobstoja družbenih entitet (skupin, podskupin, posameznih članov, kanalov komuniciranja itd.). Pri tem relativna pozicija entitet predstavlja strukturo skupine in osnovne možnosti za gibanje skupine po družbenem polju. Vsa dogajanja na družbenem polju pa je razložil s silami, ki so prisotne na njem (Lewin, 1947, str. 13–14). Če želimo doseči določeno stanje, moramo razmišljati, kako trenutno stanje spremeniti v željeno stanje. To dosežemo s spreminjanjem polja sil, ki ga usmerimo proti ali stran od trenutnega stanja, s čimer spremenimo tudi družbeno ravnovesje med skupinami, podskupinami, njihovimi razmerji in vrednostnimi sistemi. Vsaka sila oz. težnja po spremembah bo vplivala na spreminjanje že ustaljenih družbenih navad in procesov v skupini. Zaradi obstoja t.i. »notranjega upora« spremembam, pa je potrebna še dodatna sila, ki lahko učinkovito »zlomik« ustaljene navade oz. »odmrzne« (ang. *unfreez*) stare običaje (Lewin, 1947, str. 32).

Proces spreminjanja skupinskih navad poleg **odmrznitve** zajema še **premikanje** in **zamrznitev** (ang. *unfreezing, moving, freezing*). Uspešne spremembe v skupinah se tako doseže z odmrznitvijo trenutne ravni (če je potrebna), premikom k novi ravni in na koncu z zamrznitvijo skupinskega življenja na novi ravni (Lewin, 1947, str. 34–35). Če na kratko povzamem; Lewinova prvotna teorija se osredotoča na procese spreminjanja na ravni skupinskega življenja, pri čemer je spreminjanje v skupini uspešno tedaj, ko gre proces spreminjanja čez vse tri korake in ko je doseženo novo stanje v skupini.

Pred letom 1980 Lewinova »teorija spreminjanja v 3 korakih« ni bila razširjena. Konec 80-ih pa je postala temelj razumevanja hitro rastočega področja menedžmenta sprememb, kljub temu, da je bila forma teorije glede na to, kar je Lewin dejansko napisal, že izmalíčena. Na formacijo sta verjetno najmočnejše vplivala Ronald Lippitt in Edgar Schein v 1950-ih in 1960-ih. Lippitt je kot osnovo za svoj 7-stopenjski model navajal »Lewinov 3 fazni model« (ang. *three phase model*), pri tem pa se skliceval na Lewina kot na »ustanovitelja« modela, na podlagi katerega je razvil svoj lasten model (Lippitt in drugi, 1958, str. 129, v Cummings in drugi, 2016, str. 41)². Lippitt je svoj 7-stopenjski model namenil agentom sprememb, na

² Lippitt, R., Watson J., Westley, B. in Spalding W. B. (1958). *The Dynamics of Planned Change: A Comparative Study of Principles and Techniques*. New York: Harcourt Brace.

podlagi česar se je Lewinova »ideja o spremembah« počasi začela spreminjati v instrument za doseganje sprememb (Cummings in drugi, 2016, str. 41).

Schein (1961) pa je v delu *Management development as a process of influence*³ Lewinove korake zamenjal s »fazami vplivanja«. Prav tako pa je zamenjal Lewinovo besedo »premikanje« (ang. *moving*) z besedo »spreminjanje« (ang. *changing*). Vse te interpretacije pa so »teorijo spreminjanja v 3 korakih« premaknile v smeri kot jo poznamo danes, s čimer je postala znana kot vzvod oz. instrument za agente sprememb (Cummings in drugi, 2016, str. 42).

Tudi Robbins je v svojem delu *Resistance to Change* (1986) spremembo opisal s tremi koraki (odmrzitev, spreminjanje in ponovna zamrznitev) ter pri tem navedel Lewina (1951). Vendar pa je to le še ena v nizu številnih interpretacij. Dodal ji je tudi diagram, ki nakazuje na linearni napredek vseh treh korakov, ki so ga kasneje pripisali Lewinu (Cummings in drugi, 2016, str. 47–48). Lewin pa »teorije spreminjanja v 3 korakih« ni nikoli predstavil skozi linearno obliko diagrama (Cummings in drugi, 2016, str. 38).

Najbolj neverjetna pa je najbrž iznajdba izraza »ponovna zamrznitev« (ang. *refreezing*), ki implicira, da je zamrznitev naravno stanje organizacij, vse dokler vanj ne posežejo agenti sprememb (Cummings in drugi, 2016, str. 37). Vendar pa Lewin ni nikjer pisal o »ponovni zamrznitvi«, ampak le o »zamrznitvi«. Parafraziranje Lewinove teorije verjetno sega v leto 1950, ko je njegov bivši študent Leon Festinger napačno interpretiral Lewinovo delo, pri čemer je tudi besedo »premikanje« (ang. *moving*) zamenjal z besedo »stabiliziranje« (ang. *stabilizing*) (Festinger in Coyle, 1950, v Cummings in drugi, 2016, str. 37)⁴.

3.1.1 Ponovno ovrednotenje teorije spreminjanja v 3 korakih

Čeprav so se po nastanku prvotne teorije pojavile številne interpretacije in izpeljanke, pa je nastalo tudi veliko kritik, ki se najpogosteje nanašajo na preprostost teorije, saj ima le 3 korake.

Eno izmed kritik sta podala Cameron in Green, ki sta zapisala, da je Lewin svoje ideje o organizacijskih spremembah razvil iz razumevanja organizacije kot naprave. Predpostavil je,

³ Schein, E. H. (1961). Management development as a process of influence. *Industrial Management Review*, 2(2), str. 59–77.

⁴ Festinger, L. in Coyle, G. L. (1950). *Current Developments in Group Dynamics*. National Association.

da ima organizacijska sprememba tri korake. Pri prvem koraku gre za »odmrznitev« trenutnega stanja – to pomeni definiranje trenutnega stanja in oris končnega oz. želenega stanja. Drugi korak vključuje premik k novemu stanju skozi participacijo in vključenost. Tretji pa se osredotoča na ponovno zamrznitev in stabilizacijo novega stanja v organizaciji, skupaj z novimi strategijami (Cameron in Green, 2004, str. 96–97). Danes pa to teorijo menedžerji uporabljajo kot »*orodje za načrtovanje*«, pri čemer faza »odmrznitve« postane faza načrtovanja, faza »premikanja« implementacija, faza »ponovne zamrznitve« pa se navezuje na ponovno ovrednotenje post implementacije. Pri tem Cameron in Green podata kritiko na Lewinov pristop, saj naj bi ignoriral temeljno predpostavko metafore organizma, ki govori o tem, da se skupine ljudi spreminjajo samo, če bodo občutile potrebo po spreminjanju (Cameron in Green, 2004, str. 99).

V zadnjih letih so se pojavili tudi številni avtorji, ki kritizirajo Lewinov pogled na organizacijo kot »ledeno kocko«, njegov model pa kot preveč statičen in linearen ter teorijo kot neprimerno za kompleksnost današnjega časa. Drugi pa jim odgovarjajo, da je Lewinovo teorijo potrebno preučevati z ozirom na takratni čas, skupaj z njegovimi ostalimi teorijami sprememb, kot so skupinske dinamike. Poleg tega pa je potrebno razumeti, da ima »teorija spreminjanja v 3 korakih« v menedžmentu sprememb manj opraviti s tem, kar je Lewin dejansko napisal, in več s tem, kako so drugi avtorji predstavili teorijo in jo promovirali na svoj način (Cummings in drugi, 2016, str. 34–35). Lewin je spremembe in konstantnost opisal kot relativne koncepte, skupinsko življenje pa kot takšno, ki ni nikoli brez sprememb (Lewin, 1947, str. 13). Prav tako skupinske dinamike ni videl kot preproste in statične, ampak v nenehnem gibanju, ki jo spremljajo tudi stanja relativne stabilnosti oz. t.i. kvazi-stacionarna ravnovesja (Lewin, 1951, str. 199, v Cummings in drugi, 2016, str. 38)⁵.

Do leta 1970 je imela ideja »spreminjanja v 3 korakih« kot temeljna teorija le malo vpliva na menedžment, Lewina pa se je omenjalo bolj v zvezi z njegovimi ostalimi koncepti. Pojav fenomena se je zgodil okoli leta 1980, ko se je pojavil »pop-menedžment«, ki je prispeval k razumevanju Lewinovega klasičnega modela kot temeljnega pristopa k menedžmentu sprememb, kot ga poznamo danes. Eden izmed razlogov je bil, da so želeli znanje prikazati na atraktiven – znanstveni način. V poznih 70-ih in zgodnjih 80-ih so nastale mnoge najbolj poznane in prodajane knjige o menedžmentu, uporabljati pa so se začeli preprosti diagrami, s

⁵ Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (ed. Cartwright D). New York: Harper & Row.

katerimi so želeli znanje prikazati na bolj enostaven, praktičen način. Do konca 80-ih so Lewinovo »teorijo spreminjanja v 3 korakih« imeli za povsem naravno, poleg tega pa je imela tudi akademsko podporo in postala relevantna za menedžerje (Cummings in drugi, 2016, str. 43–46).

Čeprav je idejo o »teoriji spreminjanja v 3 korakih« moč zaslediti v članku *Frontiers in Group Dynamics*, ni nobenih empiričnih dokazov ali grafičnih ilustracij. Gre bolj za opis, kako je o družbenih spremembah možno razmišljati, ideja pa ni dobro povezana z ostalimi elementi. Nikjer v njegovem delu ni zasledili ničesar empiričnega o »teoriji spreminjanja v 3 korakih«, kar se zdi zelo nenavadno za Lewina, čigar delo je temeljilo na trdnih empiričnih dokazih (Lewin, 1947, v Cummings in drugi, 2016, str. 36)⁶.

Lewina so zanimale enote analize (posamezniki, organizacije, širša družba ...) in vplivi različnih spremenljivk, povezanih s spremembami, ter individualne in skupinske percepcije in pričakovanja glede prihajajočih sprememb. Fokus njegovega dela je bil na skupinskem vedenju in ne na individualnih agentih sprememb, kamor se je fokus preusmeril skozi čas (Cummings in drugi, 2016, str. 51–52).

Skupinsko življenje je razumel kot del kvazi-stacionarnih procesov in ravnovesij, pri čemer ravnovesja temeljijo na analitičnih konceptih, ki izhajajo iz psihologije (razumevanja psiholoških sil, napetosti in konfliktov itd.), sociologije in kulturne antropologije. Prav tako pa je velik pomen pripisoval matematični ekonomiji, ki je razvila mnogo uporabnih analitičnih orodij, ki pomagajo pri razumevanju osnovnih vidikov skupinskega in družbenega življenja. Menil je, da je za raziskovanje družboslovnega področja pomembna kombinacija tako eksperimentov kot matematičnih postopkov, vsa analitična orodja pa se lahko nanašajo tako na kulturne kot na ekonomske, družbene in psihološke vidike skupinskega življenja (Lewin, 1947, str. 39–40).

Skratka, med tem, kar je Lewin napisal, in tem, kar o menedžmentu sprememb vemo danes, je veliko anomalij. »Teorija spreminjanja v 3 korakih« se je utrdila skozi serijo interpretacij, ki so gradile druga na drugi. Nastala teorija pa je na nek način zatrla ostale načine organizacijskega razmišljanja o spremembah, saj bi lahko teorijo menedžmenta sprememb danes razumeli na povsem drugačen, alternativen način (Cummings in drugi, 2016, str. 50).

⁶ Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. Human Relations, 1(1), 5–41.*

Ob primerjavi njegove zapuščine in del ostalih avtorjev opazimo, da je bil fokus njegovega dela zlasti na raziskovanju skupin in skupinskega življenja; raziskovanje je temeljilo na razumevanju družbenih struktur, družbenega ravnovesja in sil, ki so prisotne v družbenem polju. Pri vsem tem pa je bila zanj izjemno pomembna empirija in uporaba različnih metodoloških pristopov.

3.2 ADIZESOV MODEL UPRAVLJANJA S SPREMEMBAMI

Ichak Adizes je avtor teorije obvladovanja sprememb, ki jo že vrsto let predava in preizkuša v praksi. Model upravljanja sprememb razlaga skozi tradicionalno in funkcionalno teorijo menedžmenta.

»Teorije tradicionalnega menedžmenta govorijo o tem, kaj bi morali menedžerji delati, čeprav tega v resnici ne morejo« (Adizes, 2004a, str. 33). Poleg tega pa številni jeziki nimajo ustreznega prevoda za besedo »manage«. Najpogosteje uporabljajo besede usmerjati, voditi ali upravljati, med tem ko so po njegovem mnenju bolj ustrezne sopomenke odločati, poslovati, načrtovati, nadzirati, organizirati, vladati, uresničevati cilje, voditi, motivirati, udejanjati ... (Adizes, 1996, str. 15–16). Opredeli tudi besedo menedžer: »Menedžer je oseba, ki »menedžira«, drugim pove, kaj naj storijo. Menedžer določa, kaj je treba storiti, drugi pa so zgolj sredstvo za uresničitev tega cilja« (Adizes, 1996, str. 17).

Adizes pri tem opozori na dvoumno rabo besed voditi in motivirati, ki lahko v kontekstu menedžmenta vzbudita napačen občutek, saj delujeta tudi kot manipulatorja: »Teorije menedžmenta oz. vodenja pogosto ne govorijo o procesu odločanja, kaj je treba narediti in zakaj, temveč se osredotočajo na vprašanje, kako ljudi pripraviti, da bodo sledili« (Adizes, 1996, str. 18). Raba določenih besed lahko zato v menedžmentu deluje kot sredstvo manipulacije, s katerim želijo menedžerji doseči oz. uresničiti lastne interese.

Menedžment pa je opredelil tudi v okviru funkcionalne teorije oz. funkcije, ki jo menedžment opravlja. Funkcija menedžmenta je, da zagotavlja dobro upravljanje organizacije, kar pomeni uspešno in učinkovito delovanje organizacije na kratki in dolgi rok. Funkcionalna teorija menedžmenta je univerzalna in velja za organizacije vseh velikosti, ne glede na uporabljeno tehnologijo, namen ali državo (Adizes, 2004a, str. 23). Vlogo menedžmenta moramo torej razumeti v kontekstu funkcije, ki jo opravlja. Funkcija menedžmenta je reševanje problemov

in obvladovanje sprememb, ki so del življenja. Po mnenju Adizesa gre pri obvladovanju sprememb za dva procesa: *odločanje* o tem, kaj storiti in *udejanjanje odločitev* (Adizes, 1996, str. 20–21).

Učinkovito obvladovanje sprememb primerja s političnimi režimi – demokracijo in totalitarizmom. Pri tem pa pravi, da mora biti menedžer pri odločanju demokratičen, pri udejanjanju odločitev pa diktatorski, saj sta le skupaj lahko samozadostna. Namreč, boljše, kot so odločitve menedžerja, in bolj učinkovito, kot jih udejanja, boljši menedžer je (Adizes, 1996, str. 24–26). Naloga menedžerja je, da vodi ljudi in z njimi dobro upravlja ter da najde prave ljudi za nastali problem, za katerega bodo našli ustrezno rešitev (Adizes, 1996, str. 28–29).

3.2.1 Življenjski krog organizacije

Adizes organizacije primerja z živimi organizmi. Pravi, da je sestavni del organizacije življenjski krog. V vsaki fazi življenjskega kroga se organizacija sooča z določenimi spremembami, na katere se mora prilagoditi, kar pa pomeni, da mora razviti nove vzorce vedenja in opustiti stare navade (Adizes, 2004b, str. 10–11). Vedenje organizacije zajema vse tisto, zaradi česar je njeno delovanje uspešno in učinkovito (Adizes, 2004b, str. 189).

Delovanje organizacij je ves čas usmerjeno v doseganje primarnega stanja, naloga menedžmenta pri tem pa je, da to stanje doseže (Adizes, 2004b, str. 180). Primarno stanje organizacije⁷ je optimalno stanje v življenjskem krogu organizacije, ki ga doseže z uravnoveženostjo med samo nadzorovanjem in prilagodljivostjo (Adizes, 2004b, str. 95). Pomembno je, da menedžment in vodstvo organizacije razumeta, kaj ohranja organizacijo »zdravo«. Vloga menedžmenta je, da preprečuje grožnje in s tem zagotavlja vodenje in ohranjanje organizacije v »zdravem predelu« organizacijskega kroga, vloga vodstva pa je, da pripelje organizacijo do primarnega stanja in poskrbi, da organizacija tam tudi ostane (Adizes, 2004b, str. 190).

Na podlagi analize organizacij je Adizes razvil teorijo menedžerskih vlog PAEI, ki jo bom opisala v nadaljevanju, in ugotovil, da mora vsaka organizacija razviti določene menedžerske vloge, da bi dosegla optimalno stanje. Te vloge sledijo tipičnemu življenjskemu krogu

⁷ Na tem mestu Adizes uporablja besedo »prime state« za opis optimalnega stanja organizacije, kar sem prevajala kot »primarno stanje organizacije«.

organizacije, na poti pa se organizacija srečuje s problemi, ki so povezani s pomanjkanjem ene ali več vlog, ki lahko celo ogrozijo življenje organizacije. Tudi v optimalnem stanju, ko naj bi bile razvite vse vloge, se organizacija še naprej sooča s problemi, in sicer ohranjanja teh vlog (Adizes, 2004b, str. 192).

3.2.2 Adizesova teorija menedžerskih vlog PAEI

Menedžerske vloge P, A, E in I nam povedo, kako doseči kratko- in dolgoročno uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije. Za dobro upravljanje z organizacijo so potrebne vse 4 menedžerske vloge, s pomočjo katerih menedžerji dosežejo primarno oz. optimalno stanje organizacije.

Prva vloga menedžerja je **P** (ang. *produce*) – **proizvajanje** želenih rezultatov in s tem zagotavljanje kratkoročne uspešnosti organizacije. V tej vlogi menedžer poskrbi, da organizacija opravlja svoj namen in da so potrebe strank zadovoljene. Druga vloga menedžerja je **A** (ang. *administer*) – **upravljanje**, kar pomeni, da mora menedžer poskrbeti za sistematizacijo organizacijskih procesov. Vloga A je tista, ki poskrbi za kratkoročno učinkovitost. Za dolgoročno uspešnost pa mora imeti menedžer vlogo **E** (ang. *entrepreneurship*) – z vizijo in **podjetništvom** mora poskrbeti, da gre razvoj organizacije v pravo smer. Menedžer v vlogi E mora biti kreativen in pripravljen tvegati ter zagotavljati, da je organizacija proaktivna pri odzivanju na spremembe. To pomeni, da je organizacija usmerjena v razvoj produktov oz. storitev, ki jih bodo stranke v prihodnosti iskale. Zadnja vloga, ki jo mora imeti menedžer pa je **I** (ang. *integrate*) – **integracija oz. vključevanje**, kar pomeni, da mora biti menedžer sposoben ustvarjati organizacijsko klimo in sistem vrednot ter motivirati in povezovati posameznike s celotno organizacijo. Vloga I zagotavlja učinkovito delovanje organizacije na dolgi rok (Adizes, 2004a, str. 24–25).

V Tabeli 3.1 so zbrane vse štiri menedžerske vloge P, A, E in I, ki sem jih opisala v tem poglavju. Tabela ponazarja, kakšen vložek oz. prispevek imajo posamezne vloge za organizacijo, kakšno organizacijo naredijo, ter kakšen je njihov doprinos za organizacijo glede na časovno obdobje.

Tabela 3.1: Menedžerske vloge po teoriji PAEI

Vložek, prispevek	Pretok, prepustnost	Doprinos
Vloga	Organizacijo naredi	Kakšna je organizacija glede na časovno obdobje
P – proizvajanje rezultatov	funkcionalno	uspešna, na kratki rok
A – upravljanje	sistematizirano	učinkovita, na kratki rok
E – podjetništvo	proaktivno	uspešna, na dolgi rok
I – integracija, vključitev	organsko	učinkovita, na dolgi rok

Vir: Adizes (2004a, str. 39).

3.2.3 Menedžerske vloge in pripadajoči stili menedžmenta

»Prva in najpomembnejša vloga, ki jo mora izvajati menedžer v katerikoli organizaciji je proizvajanje zelenih rezultatov, zaradi katerih podjetje obstaja« (Adizes, 2004a, str. 40). Razlog za obstoj organizacije so vedno drugi; tisti zaradi katerih organizacija deluje oz. katerim zagotavlja svoje produkte in storitve. Menedžer, ki bo odličen v vlogi **P**, mora imeti dve kvaliteti – vedeti mora, kaj počne in kaj ljudje potrebujejo oz. zakaj organizacijo obiskujejo (Adizes, 2004a, str. 40–42).

Naslednja menedžerska vloga je **A** (upravljanje). Vloga upravljalca je, da je sposoben koordinacije in nadziranja celotnega sistema in sistematizacije procesa proizvodnje. Dober menedžer v tej vlogi mora biti premišljen in organiziran, pozoren na podrobnosti in s tem sposoben predvideti težave ter vselej vedeti, kaj se dogaja (imeti mora dober spomin), prav tako mora biti spreten pri implementaciji in poskrbeti, da zaposleni upoštevajo sisteme in rutine (Adizes, 2004a, str. 43–45).

Vloga **P** pri tem organizaciji pomaga do *kratkorodne uspešnosti*; tj. zadovoljevanja trenutnih potreb trenutnih klientov, vloga **A** pa zagotavlja *kratkorodno učinkovitost* s procesi sistematizacije in z rutino (Adizes, 1996, str. 47–48).

Dolgoročna uspešnost pomeni, da morajo sedanje odločitve zadovoljiti prihodnje potrebe klientov. Organizacija mora sprejemati takšne odločitve, ki vodijo v dolgoročno uspešnost. To pomeni, da mora biti organizacija sposobna predvideti in zadovoljiti nove potrebe, za katere verjame, da se bodo pojavile. Odločitve morajo biti takšne, da organizaciji omogočajo proaktivnost in vnaprejšnjo pripravljenost (Adizes, 1996, str. 51).

Za dolgoročno uspešnost je torej pomembno, da je organizacija podjetna in proaktivna za spremembe, kar ji zagotavlja vloga **E** in s pomočjo katere organizacija analizira spremembe v okolju in načrtuje svoj razvoj. Pomanjkanje te vloge vpliva na slabšo konkurenčnost organizacije (Adizes, 2004a, str. 46–47). Podjetnega menedžerja odlikujejo kreativnost in sposobnost načrtovanja novih usmeritev in strategije organizacije, s pomočjo katerih se organizacija lažje prilagaja spremembam v okolju. Poleg tega mora biti pripravljen tvegati, sposoben motiviranja in povezovanja ljudi v skupine, saj lahko le skupaj dosežejo spremembe (Adizes, 2004a, str. 48–49).

Med tems ko funkcija **P** zadovolji sedanje potrebe klientov, vloga **E** prepozna prihodnje potrebe klientov in organizaciji omogoča, da zavzame ustrezno pozicijo za zadovoljitev potreb v prihodnosti (Adizes, 1996, str. 52–53).

Menedžerske vloge **P**, **A** in **E** so nujne, niso pa zadostne, da bi bila organizacija uspešna in učinkovita na dolgi rok. Organizacija mora biti upravljana tako, da lahko preživi veliko let, zato pa je potrebna integracija (vloga **I**), ki gradi vzdušje, vedenjski in moralni sistem ter spodbuja vse vključene k medsebojnemu zaupanju in sodelovanju. Integracija pomeni, da je organizacija organska in predstavlja nujno komponento dobrega menedžmenta. Če **I**-ja ni, bodo posamezniki gledali le na lastne interese in ne na interese celotne organizacije. Poleg tega pa so menedžerji, ki so spretni v tej vlogi, potencialno tudi voditelji (Adizes, 2004a, str. 50–52). Menedžer v tej vlogi je najbolj kreativen od vseh tipov, saj se mora odločati na podlagi širših in manj strukturiranih podatkov. Je empatičen, sposoben analizirati nasprotujoče si vrednote in pričakovanja v skupini ter reševati morebitne težave (Adizes, 2004a, str. 52–53).

Vloga **I** predstavlja **dolgoročno učinkovitost** in se nanaša na zavedanje odgovornosti do drugih – do tistih, zaradi katerih organizacija obstaja (stranke, zaposleni, menedžerji ...). Vsak izmed njih ima svoje potrebe in interese, vsi pa se morajo zavedati, da bodo njihove potrebe zadovoljene, če bodo med seboj sodelovali. Ko vsi udeleženci to spoznajo, lahko

rečemo, da je organizacija integrirana in bo zatorej dolgoročno učinkovita (Adizes, 1996, str. 55–59). Funkcionalni medsebojni odnosi v organizaciji so nujni, saj nihče ne more sam zadovoljiti potreb klientov. Zato se je tudi razvila potreba po organizaciji, ki jo sestavlja več ljudi, ki skupaj soustvarjajo dodano vrednost in zadovoljujejo potrebe trga (Adizes, 1996, str. 40–41).

Adizes meni, da so vloge PAEI med seboj nekompatibilne, zato kritizira podjetniško miselnost, da je en menedžer dovolj za vse probleme ter da je poleg tega spreten tudi v vseh menedžerskih nalogah (načrtovanju, organiziranju, usposabljanju, razvoju, motiviranju, vodenju in komuniciranju). Celoten proces menedžmenta je preveč kompleksen, da bi ga izvajala ena sama oseba (Adizes, 2004a, str. 30). Vloge morajo izvajati različni ljudje, zato moramo govoriti o skupini menedžerjev oz. komplementarnem timu, katerega člani se razlikujejo po temperamentu, mnenju, vedenju in stilu, ter so kljub temu sposobni reševati konflikte in delati skupaj (Adizes, 2004a, str. 33–34).

»Da vsi občutimo spremembe in, da so spremembe fenomen, ki obstaja toliko časa kot zaznavamo, ni nič novega« (Adizes, 2004b, str. 3). Spremembe same po sebi niso nove, novo pa je to, da so vedno pogostejše, saj se soočamo z vedno več problemi, ki nastajajo vedno hitreje. Pri tem lahko hitre odločitve in hitra implementacija vodijo v katastrofo in pripeljejo organizacijo do še večjih problemov. Prav tako rešitev enega problema še ne pomeni, da bo vseh težav s tem konec, temveč, da smo lahko kos tudi večjim in bolj kompleksnim problemom (Adizes, 2004b, str. 5–6).

Uspešen menedžment se ves čas sooča z reševanjem problemov. Če bi bila organizacija brez problemov, bi pomenilo, da se nič ne spreminja oz. da je delovanje organizacije zamrlo. Problemi so torej del življenja, ko govorimo o organizacijah pa so le-ti del menedžmenta (Adizes, 2004b, str. 332). Za soočanje s problemi in uspešno upravljanje s spremembami pa organizacija potrebuje štiri menedžerske vloge. »Vsaka vloga je *nujna*, vse skupaj pa so *zadostne* za dober menedžment« (Adizes, 2004a, str. 39). To pomeni, da mora imeti organizacija vse štiri menedžerske vloge, če se želi uspešno soočiti s spremembami ter dosežati uspešno in učinkovito delovanje organizacije.

3.3 KOTTERJEV 8-STOPENJSKI MODEL

»Kotterjev (1995) 8-stopenjski model transformacije organizacije izhaja iz njegove svetovalne prakse, v katero je bilo vključenih več kot 100 različnih organizacij, ki so šle skozi spremembe. Njegova raziskava je osvetlila osem ključnih lekcij, ki jih je pretvoril v uporaben 8-stopenjski model (Cameron in Green, 2004, str. 100)«. Kotter o upravljanju s spremembami govori kot o kompleksnem procesu, za katerega je značilnih osem temeljnih stopenj, skozi katere mora vsako podjetje, če želi uspešno implementirati spremembe. Stopnje si sledijo po naslednjem vrstnem redu: »poudarjanje nujnosti, sestavljanje vodilnega tima, ustvarjanje vizije in strategije, učinkovito sporočanje vizije in strategije, odstranjevanje ovir, ki zavirajo ukrepanje, doseganje kratkoročnih uspehov, spodbujanje sprememb in nenazadnje ustvarjanje nove kulture, v kateri se lahko novo vedenje zakorenini (Kotter in Cohen, 2002, str. 11).

Pri procesu spreminjanja je potrebno iti čez vse faze, za kar potrebujemo dovolj časa. Preskakovanje stopenj namreč ustvarja le lažni občutek hitrosti in ne prinaša zadovoljivih rezultatov, napake pa imajo lahko uničujoč učinek in preprečujejo doseganje ciljev (Kotter, 1995, str. 59). Pri tem je temeljni problem na vseh stopnjah spreminjanje vedenja vključenih v proces spreminjanja (Kotter in Cohen, 2002, str. 14).

1. stopnja: Vzpostavitev občutka nujnosti

Prvi korak je *vzpostaviti občutek nujnosti* in ljudi prepričati, da so določeni ukrepi in spremembe nujne ter predstavljajo novo priložnost za podjetje (Kotter in Cohen, 2002, str. 22). Če želimo v podjetju doseči večje spremembe, so nujne iniciative ter sodelovanje in požitvovalnost s strani vseh vključenih, zato je potrebno med njimi vzpostavi enak občutek nujnosti (Kotter, 1996, str. 35–36). Občutek nujnosti ljudi žene k takojšnjim ukrepanjem, dejanjem in proaktivnosti, saj čutijo, da gre za resnično priložnost oziroma veliko grožnjo (Kotter, 2008, str. 7–8). Na podlagi ustvarjene nujnosti se tako oblikujejo skupine ljudi, ki so dovolj predane, da iniciativno vodijo spremembe in iščejo ustrezne strategije, s pomočjo katerih se spremembe na koncu tudi institucionalizirajo v strukturo, sisteme in kulturo organizacije (Kotter, 2008, str. 14–15).

Pogost problem organizacij pa je, da se nahajajo v mehurčku samozadovoljstva – problemov ne vidijo ali ne priznajo. Viri, iz katerih lahko samozadovoljstvo izhaja, so: odsotnost večjih in vidnejših kriz v podjetju; nizka vsesplošna učinkovitost; organizacijska struktura, ki je usmerjena na ozke, funkcionalne cilje; pomanjkanje povratnih informacij in nedostopnost

podatkov za zaposlene ter preveč zaupanja v organizacijo, zaradi lažnega občutka varnosti, ki ga ustvarja višji menedžment (Kotter, 1996, str. 39–41). Organizacije, ki se nahajajo v mehurčku samozadovoljstva, ne čutijo potrebe po izpostavitvi nujnosti in ukrepanja.

Kotter poleg samozadovoljstva razlikuje še med lažno in resnično nujnostjo. Lažni občutek nujnosti je pogosto zamenjan z resničnim, saj ljudje zamenjujejo aktivnosti, ki so lahko izčrpavajoče in stresne (srečanja, projekti in delovne naloge), s produktivnostjo (Kotter, 2008, str. 10–11). Lažno nujnost lahko spremljajo čustva zaskrbljenosti in jeze ter je skoraj vedno posledica neuspehov ali pritiska. Ljudje z lažnim občutkom nuje čutijo jezo, frustracijo, utrujenost in anksioznost. Jeza je pogosto povezana z neuspehi v preteklosti, zaskrbljenost pa s prihodnostjo kariere (Kotter, 2008, str. 24–25). Resnična nujnost je redka in izredno pomembna v hitro spreminjajočem se svetu. Spremljajo jo občutki pozitivnosti in osredotočenja ter motivacija, zato za stres ni veliko prostora. Ustvarijo jo ljudje v organizaciji, ki se zavedajo, da je potrebno ustvarjati prednost in hitro ukrepati (Kotter, 2008, str. 9).

Ustvarjanje občutka nujnosti navadno zahteva drzne in tvegane poteze, ki jih lahko izpeljejo dobri vodje. Za dolgoletne vodje je lahko izvajanje nujnih stanj izjemno težko, saj zmanjšujejo zadovoljstvo in povečujejo konflikte. Velike spremembe se zato pogosto zgodijo, ko v podjetje pride nova oseba, ki ne rabi zagovarjati svojih preteklih dejanj in je usmerjena v doseganje novih ciljev (Kotter, 1996, str. 42–43). K pospeševanju stopnje nujnosti prispevajo večje in vidnejše krize, prav tako pa je lahko povečevanje nujnosti uspešno v dobrih časih podjetja, npr. z obveščanjem zaposlenih o potencialnih problemih (npr. nov tekmeč na trgu ipd.) in priložnostih (novi trgi, tehnologija). Na ta način se postavijo ambiciozni cilji, ki posegajo v status quo, obenem pa se odstranijo zavajajoče informacije (Kotter, 1996, str. 45).

Čeprav se sliši enostavno, več kot polovica podjetij naredi napako že na 1. stopnji, razlogi zato pa so lahko različni: premalo potrpljenja, strah pred odzivi in uhajanjem stvari izpod nadzora ter s tem ogrožanje kratkoročnih ciljev podjetja ... Ključna napaka je, da se ne izpostavi dovolj močen občutek nujnosti, saj ni dovolj samo komuniciranje in informiranje o spremembah, ampak je potrebno ljudi tudi motivirati za sodelovanje. Velikokrat je problem, da je preveč menedžerjev in premalo vodij. Naloga menedžerjev je, da zmanjšajo tveganje in da obdržijo trenutni sistem v delovanju. Ker pa spremembe že po definiciji zahtevajo ustvarjanje novega sistema, je potrebno tudi vodenje. Brez zadostnega števila vodij na višjih pozicijah se prva faza sploh ne more zgoditi (Kotter, 1995, str. 60–61).

Stopnja nujnosti je v podjetju dovolj visoka, ko je približno 75 % menedžmenta prepričanega, da je poslovanje podjetja povsem nesprejemljivo (Kotter, 1995, str. 61).

2. stopnja: Oblikovanje vodilne koalicije

Po tem, ko ustvarimo občutek *nujnosti*, sledi drugi korak; *sestava vodilne koalicije*, ki bo vodila spremembe. Spremembe ne more voditi en sam človek, ampak je zato potreben tim, ki mora biti povezan in delovati v sinergiji. Ljudje, ki sestavljajo tim, morajo imeti ustrezne veščine in vodstvene sposobnosti, s katerimi lahko obvladujejo organizacijske spremembe. Obenem pa si mora skupina, ki dela skupaj, zaupati, saj bodo tako lažje zasledovali skupno vizijo (Kotter in Cohen, 2002, str. 41–44).

Pri sestavljanju tima je pomemben izbor pravih članov. To so ljudje, ki so na vodilnih položajih, imajo določeno ekspertizo in delovne izkušnje iz različnih področij, so kredibilni, imajo ugled in jih drugi spoštujejo (Kotter, 1996, str. 57). »Pomembno je, da je v koaliciji dovolj menedžerjev in vodij, saj prvi nadzorujejo celoten proces, drugi pa vodijo spremembe« (Kotter, 1996, str. 57). Če bo dovolj enih in premalo drugih, delo koalicije ne bo uspešno.

Pomemben del koalicije je zaupanje; če je prisotno, bo timsko delo bolj uspešno. Poleg tega je ključen element timskega dela tudi skupni cilj (Kotter, 1996, str. 61–65). Večjih sprememb skoraj nikoli ne more doseči posameznik, zato je potreben tim oz. močna vodilna koalicija, ki lahko procesira več informacij kot posameznik sam. Samo ekipe, v katerih si člani zaupajo, so lahko učinkovite pri sprejemanju pomembnih odločitev (Kotter, 1996, str. 52–55).

Problemi, ki lahko nastanejo na tej stopnji, so povezani z ne dovolj močno vodečo koalicijo. Kotter meni, da mora število ljudi, ki sestavlja vodečo koalicijo, ves čas naraščati, sestavljati jo morajo močni, vplivni ljudje, ki imajo nazive, informacije, strokovnost, ugled in poznanstva. Tako lahko pri transformacijah v večjih podjetjih koalicijo sestavlja do 50 ljudi. Koalicija deluje izven sistema hierarhije, saj spremembe načeloma zahtevajo aktivnosti in ljudi, ki presegajo meje formalnega. Neuspehi na tej stopnji so pogosto odraz podcenjevanja težavnosti doseganja sprememb in pomembnosti močne, vodeče koalicije (Kotter, 1995, str. 61–62).

3. stopnja: Razvoj vizije in strategije

Tretji korak je *ustvarjanje prave vizije in strategije*. Vizije se razlikujejo glede na to, za kakšne spremembe gre. Pri kratkoročnih spremembah načrtovanje vizij in strategij poteka na

podlagi poročil in proračunov, ki narekujejo nadaljnje, logične korake. Pri večjih spremembah to ni tako enostavno, saj je v teh primerih prisotno večje tveganje; upoštevati je potrebno več elementov (proračune, načrte, strategije in vizije), ki so med seboj povezani. Pri ustvarjanju nove vizije se organizacije osredotočajo na to, kakšne možnosti vidijo v prihodnosti (Kotter in Cohen, 2002, str. 61–65). V današnjem, hitro spreminjajočem se svetu pa prihaja do tega, da so vizije vedno bolj drzne. Podjetja si želijo, da so najboljša, vendar pa se tu pogosto tudi zalomi in drzne strategije spodletijo (Kotter in Cohen, 2002, str. 69).

V procesu sprememb se dobra vizija nanaša na: opredelitev smeri spremembe, motiviranje ljudi za dejanja ter hitro in učinkovito koordinacijo dejanj med vsemi vključenimi (Kotter, 1996, str. 68–69). Dobra vizija ima vsaj šest karakteristik: opisuje aktivnosti oz. organizacijo, kakršna naj bi bila v prihodnosti, artikulira najboljše možnosti oz. interese za vse vključene deležnike (stranke, zaposlene, delničarje, skupnost ...), je realistična, dovolj jasna, obenem odprta za predloge in enostavna za komuniciranje. Pri tem je pomembna tudi strategija, ki se navezuje na to, kako bo organizacija uresničila vizijo (Kotter, 1996, str. 71–75).

V vsaki uspešni transformaciji mora vodilna koalicija razviti vizijo, ki pojasni želeno smer razvoja organizacije, saj gre v nasprotnem primeru lahko transformacija organizacije v napačno smer. Na dobri viziji se lahko gradi tudi po več mesecev, za kar sta potrebna analitično razmišljanje in ustrezne strategije za doseganje vizije. Ta stopnja je uspešna, kadar je vizija razumljiva in kadar pri vključenih vzbudi določen interes (Kotter, 1995, str. 62). Čeprav je vizija le delček v sistemu, pa je v procesu transformacije izjemno pomembna. Brez vizije se le stežka realizira načrte in dosega velike spremembe v podjetju (Kotter, 1996, str. 71).

4. stopnja: Komuniciranje spremenjene vizije

Četrty korak: »Sporočajte, da ljudi navdušite«. V četrtem koraku Kotter govori o tem, da je potrebno vizijo tudi komunicirati. To je pomembno zato, da bodo zaposleni lažje razumeli, v katero smer gredo spremembe. Pri tem mora biti sporočanje vizije jasno in razumljivo. Ključna je učinkovita komunikacija in pripravljenost na različne čustvene odzive s strani zaposlenih (Kotter in Cohen, 2002, str. 78–80). Pomembno je, da so besede in dejanja usklajena; če bodo besede iskrene in podkrepljene z dejanji, jim bodo zaposleni zaupali (Kotter in Cohen, 2002, str. 86–87).

»Čas in energija, ki ju potrebujemo za učinkovito komuniciranje vizije, sta povezana z jasnostjo in preprostostjo sporočila« (Kotter, 1996, str. 89). Poleg direktne in preproste komunikacije je dobro, da se uporabljajo metafore in primeri, saj si bodo tako ljudje stvari lažje predstavljali in zapomnili. Pomembna je tudi uporaba različnih kanalov komunikacije (npr. skupinska srečanja, pogovori ena na ena ...). Še tako preišljena sporočila, se le stežka zasidrajo globoko v zavest prejemnika, zato je pomembno, da se sporočilo večkrat ponovi (Kotter, 1996, str. 89–94).

Doseči, da več deset, sto ali tisoč ljudi razume in sprejme novo vizijo, ni enostavno, saj lahko le-ta za njih pomeni velik izziv na intelektualni ali emocionalni ravni. Ljudje lahko namreč začnejo dvomiti in se spraševati, kaj nova vizija pomeni za njih in za organizacijo ter čemu se bodo morali na ta račun odreči (Kotter, 1996, str. 87–88).

Za uspešno izvedbo te stopnje sta zelo pomembna kredibilna komunikacija in pridobivanje zaupanja, sporočilo vizije pa mora biti vpeto v vse aktivnosti zaposlenih. Izjemno pomembno je, da vodje postanejo znanilci vizije oz. »živi simboli« nove korporativne kulture, saj nič ne spodkopava sprememb bolj, kot vedenje tistih, katerih besede niso konsistentne z dejanji (Kotter, 1995, str. 63).

5. stopnja: Opolnomočenje zaposlenih za širša dejanja

»Velike spremembe se le redko zgodijo, če vanje ne vključimo zaposlenih. Zaposleni pa navadno ne bodo pomagali ali ne bodo znali pomagati, če se bodo počutili nemočne« (Kotter, 1996, str. 102). Na peti stopnji Kotter govori o pomembnosti *opolnomočenja* zaposlenih; o vključitvi z dejanji in uspešnem premagovanju ovir, s katerimi se zaposleni srečajo. Te so lahko strukturne narave, povezane s spretnostmi, sistemom ali nadrejenimi (Kotter, 1996, str. 102).

Zaposleni brez poguma in brez moči ne morejo veliko pripomoči k transformaciji podjetja in realizaciji vizije. S pravo strukturo, usposabljanji in dobro posredovano vizijo pa lahko močno prispevajo k izboljšanju delovanja organizacije oz. podjetja (Kotter, 1996, str. 115).

Uspešna transformacija vključuje veliko ljudi, pristopov in idej, pri čemer mora vse sovpadati z vizijo. Težave na tej stopnji so povezane z ovirami, ki niso bile uspešno odstranjene. Ovire lahko predstavlja organizacijska struktura (npr. slabo zastavljeni sistemi nagrajevanja, pri katerih zaposleni raje izberejo lastne interese pred interesi organizacije) ali pa osebe, ki

zavračajo spremembe (nesprejemanje novih idej in vizije se odraža v njihovem vedenju) (Kotter, 1995, str. 63–64). Organizacija bo na tej stopnji uspešna šele, ko se bo soočila z vsemi večjimi ovirami in jih tudi odpravila; kar pa zajema tudi zaustavitev oseb, ki blokirajo spremembe.

6. stopnja: Generiranje kratkoročnih zmag

Kratkoročni uspehi so nujni in predstavljajo šesti korak. Ko podjetje doseže kratkoročne uspehe, se zaupanje v spremembe okrepi, med zaposlenimi pa je več energije in optimizma (Kotter in Cohen, 2002, str. 108). »Bolj ko uspehi nagovarjajo zadeve povezane z zaposlenimi, njihove skrbi in vrednote, bolj koristni so v procesu sprememb. Dragoceni dosežki ljudi povežejo na globlji ravni in ta globlja raven lahko spremeni vedenje, ki ga je sicer zelo težko spreminjati« (Kotter in Cohen, 2002, str. 111). Pomembno je, da podjetja rezultatov ne prikrojijo ali jih celo napihnejo, saj bi v tem primeru tvegala, da izgubijo dolgotrajno zaupanje pri zaposlenih (Kotter in Cohen, 2002, str. 118).

Kratkoročni cilji se ne zgodijo sami po sebi in niso rezultat sreče, poleg tega pa niso vedno merljivi. Kljub temu jih je potrebno imeti ter jih skrbno načrtovati in implementirati, saj prinašajo rezultate in prispevajo k temu, da so spremembe bolj kredibilne (Kotter, 1996, str. 125).

Za večje spremembe (transformacije) je vedno potreben čas, vendar pa ljudje potrebujejo dokaze, da gredo spremembe v pravo smer že v kratkem času. Zaposleni se kratkoročnih uspehov veselijo, prav tako pa jim le-ti pomagajo pri ohranjanju zaupanja v organizacijo in vzdrževanju stopnje nujnosti (Kotter, 1995, str. 64). Da gre organizacija uspešno skozi šesto stopnjo, je pomembno, da si zastavi in doseže kratkoročne uspehe, saj le-ti pripomorejo k ohranjanju zaupanja v dolgoročne spremembe in cilje organizacije.

7. stopnja: Utrjevanje ciljev in doseganje še več sprememb

Ko govorimo o spremembah v organizaciji, govorimo tudi o njenem močno prepletenem sistemu, kar pomeni, da bo potrebno spremeniti skoraj vse. Ta stopnja lahko traja več let, vanjo pa je lahko vključenih več sto ali celo tisoč ljudi in več projektov (Kotter, 1996, str. 143). Zaradi notranjih sistemov, ki so med seboj povezani, je doseganje sprememb lahko dosti težje. Velikokrat se v procesu spreminjanja začnejo pojavljati vprašanja, vezana na

soodvisnost sistemov, ki so zgolj posledica zgodovine in ne odražajo trenutnega stanja podjetja (Kotter, 1996, str. 142).

Da bi bila ta stopnja kar se da uspešna, je potrebno upoštevati naslednje karakteristike: **več sprememb in ne manj** (kredibilnost vodeče koalicije izvira iz kratkoročnih zmag, iz katerih sledijo večji projekti sprememb); **več pomoči** s strani dodatnih ljudi, ki so vključeni v proces sprememb; **vodenje s strani višjega menedžmenta; projektni menedžment in vodenje od spodaj** (nižji nivoji v hierarhiji zagotavljajo vodenje specifičnih projektov); **zmanjšanje nepotrebnih soodvisnosti** (Kotter, 1996, str. 143).

Vse organizacije so sestavljene iz različnih, med seboj povezanih in soodvisnih delcev. Kar se zgodi v enem oddelku podjetja, ima določen vpliv v nekem drugem oddelku itd. Količina soodvisnosti je povezana z različnimi dejavniki in konkurenčnostjo podjetja. Vendar pa se zaradi vseh teh soodvisnih delcev spremembe v organizaciji težje zgodijo kot v neodvisnih sistemih (Kotter, 1996, str. 134). Zato je potrebno nepomembne delce, ki zaradi soodvisnosti omejujejo proces sprememb, izločiti.

Proces, da se spremembe močno zasidrajo v kulturo podjetja, lahko traja tudi med 5 in 10 let, vse do tedaj so novi pristopi krhki in podvrženi regresiji, rezultati sprememb pa lahko s časom izzvenijo ... Velika napaka na tej stopnji je prehitro zmagoslavje. Pogosto je problem v entuziazmu predlagateljev sprememb, ki želijo po več let trdega dela rezultate čimprej pokazati nasprotnikom sprememb (Kotter, 1995, str. 64). Na predzadnji stopnji se lahko zatakne, če menedžerji prehitro razglasijo zmago nad spremembami, dokler te še niso povsem vpete v kulturo celotne organizacije, zaradi česar lahko celoten proces transformacije izzveni, še preden je bil izpeljan do konca.

8. stopnja: Institucionalizacija (utrditev) novih pristopov v kulturo

Zadnji, osmi korak je *utrditev sprememb*. Ta korak je lahko težak, saj spremembe pomenijo tudi spremembe norm, ki so globlje in že zakoreninjene v kulturi organizacije. Pri procesu utrjevanja sprememb je potrebno ustvariti in utrditi novo kulturo; tj. skupne norme in vrednote, ki si jih ljudje v organizaciji delijo. Če so spremembe resnično utrjene in če se je kultura v podjetju spremenila, je vidno šele čez čas, in sicer prek uspešnosti poslovanja podjetja (Kotter in Cohen, 2002, str. 138–146).

Kultura se nanaša na norme vedenja in skupne vrednote skupine ljudi. Norme vedenja so skupna ali vsesplošna vedenja ljudi v skupini. Vedenja, ki so zaželena, se nagradjuje, neustrezna pa kaznuje. Skupne vrednote se navezujejo na zanimanja in cilje, ki si jih večina oseb v skupini deli (Kotter, 1996, str. 148). Kultura je pomembna, saj lahko močno vpliva na vedenje človeka, poleg tega pa je na kulturo težko vplivati. O kulturi v velikih podjetjih govorimo kot o korporativni kulturi. Tudi skupne vrednote, ki so močno zakoreninjene v kulturo podjetja, je težko spreminjati. Kljub temu da lahko spremembe v podjetju potekajo več let, se lahko zgodi, da ne bodo končne, dokler ne bodo novi pristopi močno zasidrani v skupinske norme in vrednote (Kotter, 1996, str. 148).

V korporativno kulturo morajo biti nove prakse, ki so posledica procesov prestrukturiranja ali reorganizacije, tudi institucionalizirane. V nasprotnem primeru so te zelo krhke in podvržene regresiji (Kotter, 1996, str. 151). Uspešna implementacija pomeni, da se bodo spremembe resnično obdržale, poskrbeti pa je potrebno tudi za to, da naslednja generacija menedžmenta poosebi nove pristope (Kotter, 1995, str. 65).

Kultura je največja ovira pri upravljanju s spremembami. S kulturo se ne da manipulirati, saj se kulturne spremembe zgodijo šele, ko se spremenijo dejanja ljudi in ko novo vedenje proizvede skupinske dosežke. Novi pristopi se zlijejo v kulturo šele, ko postane vidno, da delujejo. Včasih je zato potrebno spremeniti tudi ključne ljudi (Kotter, 1996, str. 155–157). Problemi, ki lahko nastanejo, so povezani s slabo vpetostjo sprememb v korporativno kulturo organizacije oz. s tem, da niso prenesene na naslednje generacije menedžerjev, kar bi dolgoročno vplivalo na končne rezultate transformacije.

Proces spreminjanja je izjemno dolgotrajen, saj mora organizacija skozi vseh osem faz upravljanja sprememb, če želi uspešno implementirati spremembe v organizaciji. Večina kulturnih sprememb se zgodi šele v zadnjem koraku, ko se spremembe zasidrajo globoko v kulturo organizacije. Šele, ko se bodo vrednote in vedenja zaposlenih prilagodile spremenjenim načinom dela v organizaciji, se bodo zares pokazali rezultati novih pristopov. Proces upravljanja sprememb lahko poteka več let in zajema tudi spreminjanje vedenja ljudi in kulture organizacije.

3.3.1 Kotterjev sodobnejši 8-stopenjski model pospeševanja

Leta 2012 je Kotter v članku Accelerate predstavil sodobnejši, strateški pristop organiziranja, ki ga je razširil na svojem 8-stopenjskem modelu, predstavljenem 15 let pred tem. V

sodobnejšem modelu izpostavlja pomen pospeševanja, vlogo dobrih strategij in novih tehnologij, ki podjetja 21. stoletja silijo v nove načine organiziranja. Poleg zdajšnjega, primarnega operativnega sistema pa meni, da bodo podjetja primorana vzpostaviti tudi sekundarni operativni sistem.

Največji izziv, s katerim se soočajo podjetja danes je, kako ostati konkurenčna v turbulentnem okolju. Težava mnogih podjetij pri tem je, da se niso sposobna dovolj hitro odzivati na priložnosti oz. grožnje in niso zmožna strateškega spreminjanja. Vendar pa bolj kot je organizacija sposobna izkoristiti strateške priložnosti, bolj je sposobna prilagajanja konkurenčnemu okolju 21. stoletja. Organizacije morajo zato strategijo razumeti kot dinamično silo, ki neprestano išče priložnosti in jih skuša čim bolj učinkovito izkoristiti. Problem današnjih podjetij je, da uporabljajo enake procese spreminjanja, kot so jih v preteklosti, njihovi organizacijski procesi in hierarhične strukture so zastarele, stari načini implementacije sprememb pa niso uspešni Kotter rešitev vidi v agilnem, hitro odzivnem sekundarnem sistemu, ki podjetju omogoča lažje upravljanje in vpeljavo strateških sprememb. Predlaga uporabo dveh ločenih operativnih sistemov; primarnega operativnega sistema, ki sestoji iz obstoječega sistema struktur in procesov organizacije (hierarhični sistem) ter sekundarnega, ki predstavlja dodatni sistem organizacije in uporablja agilno, mrežno strukturo ter je naklonjen oblikovanju in implementaciji strategije. Uporaba dvojnega operacijskega sistema podjetju omogoča, da lažje sledi trendom, se na spremembe hitreje odziva in prilagajala ter je tako ves čas v prednosti pred konkurenco (Kotter, 2012, str. 46–47).

3.3.1.1 Oprelitev dvojnega operacijskega sistema

V dvojni operacijski sistem je vključenih več agentov za spremembe kot kdaj koli prej in ne le nekaj imenovanih. Pri tem je pomembno, da ljudje želijo biti agenti sprememb in čutijo, da lahko spremembe dosežejo, zato mora dvojni operacijski sistem nagovarjati tudi njihova čustva. Medtem ko je v hierarhično organiziranem sistemu pomemben kompetenten menedžer, strateški omrežni sistem potrebuje več vodij, saj zahteva več agilnosti in dejanj. Poleg tega morata biti oba sistema povezana s konstantnimi informacijami in aktivnostmi, ki strateškemu omrežju omogočajo več fleksibilnosti (Kotter, 2012, str. 49).

Strateški omrežni sistem se spreminja hitreje kot hierarhičen, saj dopušča določeno stopnjo individualizma, kreativnosti in inovativnosti. Ker ga obkrožajo zaposleni iz celotne organizacije, omogoča večjo dostopnost do informacij in boljše »rokovanje« z manjšimi

pobudami, ki podjetju omogočajo bolj učinkovito prilagajanje in implementacijo sprememb. Omrežni sistem je povezan s hierarhičnim sistemom in mora biti obravnavan kot legitimni del organizacije (Kotter, 2012, str. 50).

Del strateškega omrežnega sistema je t. i. **armada prostovoljcev**. Člani armade prostovoljcev imajo organizacijsko znanje, kredibilnost in vpliv ter ne predstavljajo ločene skupine svetovalcev zunaj organizacije. Razumejo potrebe po spremembah in so pogosto tisti, ki prvi vidijo priložnosti in grožnje. Armado sestavljajo posamezniki, ki so predani, entuziastični in imajo energijo – so voditelji sprememb (Kotter, 2012, str. 56).

3.3.2 Primerjava klasičnega 8-stopenjskega modela in sodobnega modela pospeševanja

Kotter povzame 3 ključne razlike med njegovim prvotnim in kasnejšim modelom. Zaradi lažje primerjave sem za prvotni model uporabljala poimenovanje »klasičen 8-stopenjski model«, za dopolnjeno oz. ponovno ovrednoteno različico pa »sodoben 8-stopenjski model pospeševanja«.

Prva razlika med njima je, da se klasičen odziva na občasne spremembe, zato je bolj tog in neprožen. Na drugi strani pa je sodoben 8-stopenjski model pospeševanja ves čas »na delu« in na ta način ohranja konkurenčnost. Druga razlika med modeloma je, da posamezne stopnje v klasičnem modelu vodijo manjše, močnejše skupine, na drugi strani pa sodoben model vključuje čim več ljudi iz celotne organizacije, ki skupaj tvorijo t.i. »prostovoljno armado«. Stopnje v klasičnem modelu so oblikovane tako, da delujejo znotraj tradicionalne hierarhije, sodoben model pospeševanja pa zahteva večjo fleksibilnost in prilagodljivost omrežja, kar nakazuje na tretjo razliko (Kotter, 2012, str. 47).

V klasičnem modelu Kotter opiše 8 stopenj, ki so nujna sestavina v procesu doseganja sprememb. Tudi v sodobnem modelu ohrani enako število stopenj, vendar je pri njem več poudarka na pospeševanju procesov, ki omogočajo funkcioniranje strateškega omrežnega sistema. Sodobni model deluje v okviru sekundarnega operativnega sistema, ki se hitreje odziva na spremembe ter s tem skrbi za strateško pozicijo organizacije in ohranjanje konkurenčnosti.

Sodobne organizacije se morajo zavedati, da so strateške prilagoditve, ko se ponudijo večje priložnosti, potrebne. Zato tudi na prvi stopnji sodobnega modela pospeševanja Kotter poudari, da je najprej potrebno ***ustvariti občutek nujnosti okoli večje priložnosti***.

Vzpostavitev občutka nujnosti za spremembe se prične na vrhu hierarhije, prisoten pa mora biti v vsakodnevnih aktivnostih. Občutek nujnosti ohranjanja dobro delovanje dvojnega operacijskega sistema in hkrati pripomore h konkurenčni prednosti (Kotter, 2012, str. 51–52).

Ker bistvo strateškega omrežja predstavlja vodilna koalicija, je na drugi stopnji potrebno **oblikovati in ohranjati vodilno koalicijo**. Ta stopnja je povezana s prvo, saj bo z ustvarjanjem občutka nujnosti več ljudi želelo postati del strateškega omrežja. Vodeča koalicija mora predstavljati posamezne nivoje v hierarhiji in odražati širok nabor spretnosti, med katerimi je tudi pridobivanje in procesiranje informacij znotraj in zunaj podjetja, na podlagi katerih potekajo nadaljnje odločitve. Delitev znotraj koalicije ni, saj so vsi enakopravni (Kotter, 2012, str. 52).

Na tretji stopnji je potrebno **oblikovati strateško vizijo in razviti iniciativne spremembe za izkoriščanje večjih priložnosti**. Dobro oblikovana vizija se osredotoča na prednosti oz. koristi, ki jih ponujajo večje priložnosti. Prava vizija je strateška in uresničljiva, ter da vodeči koaliciji dovolj informacij za sprejemanje dobrih odločitev (Kotter, 2012, str. 52–54).

Na četrti stopnji je **komuniciranje vizije in strategije za ustvarjanje zavzetosti in pridobitev prostovoljcev**. Pomembno je, da sta vizija in strategija kvalitetni, ter da ju komunicira vodeča koalicija, saj so sporočila tako bolj avtentična, ljudje pa jim bodo lažje verjeli. Posledično bodo tudi bolj motivirani in predani ter se pričeli združevati v prostovoljno armado (Kotter, 2012, str. 54). Za razliko od klasičnega modela, pri katerem je na tej stopnji poudarek na komuniciranju spremenjene vizije, je fokus sodobnega tudi na strategiji in povezovanju ljudi v prostovoljno armado.

Odstranjevanje ovir ter pospeševanje gibanja v smeri vizije in priložnosti predstavlja peto stopnjo v modelu pospeševanja. Pomembno je, da se probleme pravočasno odstrani, saj bi lahko ovirali doseganje vizije in drugih priložnosti. Potrebno je ugotoviti, zakaj so nastale težave, kdo stoji za njimi, ter poiskati ustrezno rešitev za odstranitev ovir. Na šesti stopnji je **proslavljanje kratkoročnih uspehov**. Strateško omrežje ne bo dovolj kredibilno, vse dokler ne bodo vidni rezultati. Ker pa ljudje nimajo veliko potrpljenja, je pomembno, da so vidni že kratkoročni rezultati (Kotter, 2012, str. 54–56).

Naslednja stopnja zajema **učenje iz izkušenj in pravočasno oznanjanje zmag**. Organizacija se mora ves čas prilagajati poslovnemu okolju in ohranjati konkurenčno pozicijo. Zato je tudi v strateškem smislu tako pomemben občutek nujnosti, ki ljudi žene v nadaljnja dejanja (Kotter,

2012, str. 56). Na tej stopnji je nekaj razlik s klasičnim modelom, ki govori o utrjevanju ciljev oz. doseganju sprememb na vseh ravneh v organizaciji; spremembe je potrebno vpeljati v vse procese, sisteme in utrditi na vseh nivojih organizacije, šele nato se sme razglasiti »zmago«. Med tem pa sodobni model poudarja, da se ne sme nikoli odnehati, da je potrebno biti ves čas strateško usmerjen v priložnosti in ohranjati konkurenčnost.

Zadnja stopnja je *institucionalizacija strateških sprememb v kulturo*. Nobena strateška sprememba oz. pobuda ni uspešna, dokler ni vidna oz. vpeta v dnevne aktivnosti. Nove direktive morajo postati del kulture podjetja, kar je možno šele, ko so vidni rezultati, ki organizaciji omogočajo boljšo strateško prihodnost (Kotter, 2012, str. 56).

Ključna novost v sodobnem modelu pospeševanja je dvojni operacijski sistem. O njem je potrebno razmišljati kot o obširni, namenski razširitvi, kot o neformalnem omrežju, ki lahko doseže spremembe hitreje in ceneje kot hierarhična ureditev. Največji izziv pri vsem tem pa je prepričati ljudi, ki verjamejo samo v hierarhično ureditev, da je dvojni operacijski sistem možen (Kotter, 2012, str. 58). Poleg dvojnega operacijskega sistema so pomembni še: tesno sodelovanje med vodečo koalicijo in izvrševalci, razširjena armada prostovoljcev in proslavljanje malih zmag.

4 RAZVOJ IN OPREDELITEV MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV PRI PROCESU UPRAVLJANJA SPREMEMB

Današnje organizacije se ves čas soočajo z različnimi pritiski iz okolja. Da bi ostale konkurenčne, se morajo na njih odzivati z organizacijskimi spremembami. Iz modelov, ki sem jih opisala v prejšnjem poglavju, je razvidno, da ima pomembno vlogo pri upravljanju in obvladovanju sprememb v organizaciji tudi menedžment človeških virov, zato se bom v tem delu naloge posvetila njegovi vlogi.

Menedžment človeških virov je bistveni del menedžmenta sodobnih organizacij. Je del menedžerskega procesa, ki se ukvarja z upravljanjem človeških virov v organizaciji in zajema procese združevanja ljudi in organizacije za doseganje skupnih ciljev. Definiramo ga lahko kot uspešno in učinkovito oskrbovanje, razvoj in ohranjanje kompetentne delovne sile za doseganje ciljev v organizaciji (Mahapatro, 2010, str. 2–3).

Termin »menedžment človeških virov« se je pričel uporabljati proti koncu 90. let 20. stoletja, pred tem se je to področje imenovalo »upravljanje s kadri« (ang. *personnel administration*). Izraz se je v Veliki Britaniji pojavil okoli leta 1920 in se je nanašal na tehnične aspekte zaposlovanja, kot so evalvacije, izobraževanja in podobne dejavnosti. Menedžment človeških virov pa se je razvil kot odziv na znatno povečanje potreb po doseganju konkurenčne prednosti. V Ameriki so pričeli z eksperimentiranjem na tem področju v poznih 70ih, k temu pa so botrovali pritiski faktorjev, kot so globalizacija, deregulacija, hitre tehnološke spremembe ipd. Vsi so namreč »silili« podjetja k usmeritvi v strateško načrtovanje in v smeri večje učinkovitosti organizacije (Mahapatro, 2010, str. 19). V 80. in 90. letih 20. stoletja so se tako organizacije pričele soočati z razvojem konkurenčne prednosti. Organizacije, ki so preživele, so pogosto ugotovile, da lahko konkurenčnost zagotavljajta kreativnost in tržno usmerjeni menedžment človeških virov (Paton in McCalman, 2000, str. 36).

Ko se je v 1990ih pojavila nova era za področje menedžmenta človeških virov, ki se je razširila kot rezultat liberalizma, globalizacije menedžmenta človeških virov in industrijskih odnosov, je postala pomembna strateška usmeritev organizacij. Ta čas so zaznamovale številne spremembe, ki so se širile na področju ekonomije, industrije in menedžmenta človeških virov. Spremembe so pod vplivom zunanjih sil, ki so bile usmerjene k dvigu konkurenčnosti in učinkovitosti, prostemu ekonomskemu trgu, strukturnim prilagoditvam in

reformam, zavzele revolucionarni tempo. Organizacije, ki so postale del konkurenčnega okolja globalne ekonomije, so se pričele boriti za svoje preživetje. Z »eksplozijo« informacijske in komunikacijske tehnologije, naraščanjem globalne konkurence, deregulacijah in drugih dejavnikov, pa so bile organizacije prisiljene v preoblikovanje lastne strategije in nazora menedžmenta človeških virov (Mahapatro, 2010, str. 12–13).

Vloga menedžmenta človeških virov se je v zadnjih desetletjih močno spremenila. Medtem ko je bila včasih predvsem administrativna (osredotočena na administracijo, plačila in druge operativne zadeve), pa je danes postala bolj strateška in vključuje več različnih odgovornosti (Mahapatro, 2010, str. 26).

Danes je ena najtežji nalog menedžerjev za upravljanje s človeškimi viri ta, da pripravijo organizacijo za spremembe. Ker velja, da so organizacije, ki so sposobne hitrega in učinkovitega spreminjanja, tiste, ki so bolj uspešne, so menedžerji pod velikim pritiskom (Aljohani, 2016, str. 319–320). Razumeti morajo različne delovne procese sprememb in biti osredotočeni tako na tehnologijo kot organizacijo in ljudi. Najpogosteje je namreč tehnologija tista, ki vodi v organizacijske spremembe, kombinacija tehnologije in človeških faktorjev pa zagotavlja uspešne organizacijske spremembe (Aljohani, 2016, str. 322).

Predani in izobraženi zaposleni tako predstavljajo pomemben del organizacije, zato je ključna vloga upravljalcev s človeškimi viri, da skrbijo za načrtovanje števila zaposlenih, prestrukturiranja in ostale aktivnosti. Poleg tega je njihova naloga, da organizacijo naredijo bolj odprto za novosti in spremembe, s čimer se je vloga menedžerjev človeških virov preusmerila v vlogo agentov sprememb (Mahapatro, 2010, str. 6–7).

V prihodnosti bo imel menedžment človeških virov še bolj pomembno vlogo pri nekaterih nalogah, ki so povezane z doseganjem konkurenčnosti, rastjo, dobičkom, novo tehnologijo, intelektualnim kapitalom in drugimi dejavniki. Zlasti pa bodo pomembni konkurenčni izziv, s katerim se organizacije soočajo ter nenehno prilagajanje na spremembe. Menedžment človeških virov bo v vlogi agentov sprememb, in sicer tako pri doseganju zmožnosti organizacije kot pri izkoriščanju sprememb. Poleg tega bo ostal pomemben partner pri izvajanju strategij in učinkovitem upravljanju procesov ter organiziranju (Mahapatro, 2010, str. 4).

4.1 VLOGA UPRAVLJALCEV PRI NAČRTOVANJU, UTRJEVANJU IN UPRAVLJANJU SPREMEMB

4.1.1 Vloga menedžerjev

Podobno kot ljudje, tudi organizacije in podjetja težijo k nenehnim izboljšavam; če želijo ostati konkurenčna, morajo ves čas zasledovati priložnosti ter se na njih odzivati. »Skozi celotno zgodovino človeštva so ljudje posvečali posebno pozornost organiziranju vsakdanjega življenja in dela, saj je bila to potreba, ki jo je sprva narekoval boj za obstanek, kasneje pa tudi konkurenčni boj in boj za prevlado« (Bukovec, 2009a, str. 21). O pojavu organiziranja in organizacijah lahko tako govorimo v že zelo zgodnjih družbah; odkar so se ljudje združevali v skupine in si razdeljevali opravila in dela. Od tu pa se je razvil menedžment, kot ga poznamo danes, in naloge menedžerjev, da delajo z ljudmi, načrtujejo, organizirajo in vodijo, ter ključno področje dela menedžerjev, ki zajema obvladovanje sprememb (Bukovec, 2009a, str. 22).

Adizes pravi, da se vloga menedžerjev razlikuje glede na organizacije in tudi države. V Ameriki je na primer menedžer oseba, ki pove, kaj morajo osebe narediti. Medtem ko nekateri jeziki nimajo dobesednega prevoda za besedo »manage«, namesto nje uporabljajo izraze: usmerjati, voditi ali upravljati. V angleščini pa uporabljajo tudi druge sinonime, kot so: izvajati, odločati, načrtovati, nadzirati, organizirati, dosegati cilje, voditi, motivirati, celo manipulirati ... Skupno vsem izrazom je, da gre za enosmerne procese; menedžer je torej oseba, ki drugim pove, kaj je potrebno storiti. Vsi sinonimi pa so na nek način vrsta manipulacije (Adizes, 2004a, str. 21–22).

Menedžment lahko z različnimi načini poskrbi za to, da so organizacijske spremembe uspešne. To lahko počne na primer z analizami, ki pokažejo trenutno situacijo oziroma stanje organizacije, njene zdajšnje probleme in morebitne spremembe, ki bi bile potrebne v prihodnje. Pri tem je pomembno, da se osredotoči na osebe, ki bi lahko zavračale spremembe, in na osebe, ki bi lahko sodelovale pri implementaciji sprememb. Poleg tega mora menedžment ves čas spremljati proces implementacije, saj lahko le na ta način identificira nepričakovane probleme in se na njih pravočasno odziva (Kotter in Schlesinger, 1979, str. 113).

Menedžerji predstavljajo pomemben del organizacije, saj lahko s svojimi upravljalnimi, usmerjevalnimi, vodilnimi ali nadzorovalnimi vlogami na različne načine prispevajo k integraciji sprememb ter uspešnemu in učinkovitemu delovanju organizacije.

4.1.2 Vloga vodij

Koncept vodenja se je pojavil skupaj s potrebami po organizacijskih spremembah, vendar pa so na njegovo razumevanje, v današnjem turbulentnem okolju, vplivali različni faktorji: tehnologija, stanje ekonomije in področje dela, etične in ekonomske razlike ter seveda globalizacija, spremembe v tehnologiji, novi načini dela ... (Daft, 2016, str. 513–514).

Vodje naj bi imeli po ugotovitvah številnih avtorjev ključno vlogo pri transformacijskih spremembah, saj naj bi najbolj korenito uvedli spremembe in izboljšali organizacijske rezultate (Bukovec, 2009a, str. 124). So tisti, ki v procesu obvladovanja sprememb nastopajo kot ključni katalizatorji sprememb in spreminjanja (Bukovec, 2009a, str. 110).

Čeprav poznamo več tipov vodenja, pa je v procesu spreminjanja organizacije pomembna zlasti vizija, ki jo ima posameznik kot vodja in z njo vizionarski stil vodenja. Tudi Kotter je napovedal, da bodo imeli v organizacijah 21. stoletja pomembno vlogo vizionarji. Predvidel je, da bodo v procesu transformacije cenjeni tisti vodje, ki so sposobni ustvarjati in komunicirati jasne vizije in strategije (Kotter, 1996, str. 165). Vizionarsko vodenje ima glede na raziskave (Cameron Change Consultancy data 2002) pomembno mesto pri upravljanju s spremembami. Na podlagi te raziskave so bili med leti 1997 in 2002 najbolj pogosto omenjeni naslednji vodje: Winston Churchill, Margaret Thatcher, Nelson Mandela in Adolf Hitler. Kot njihova glavna karakteristika pa je bila izpostavljena jasna vizija (Cameron in Green, 2004, str. 125). V okviru procesov spreminjanja pa imajo pomembno mesto tudi transformacijski vodje kot tisti, ki pomagajo vsem vključenim razumeti potrebe po spremembah tako na emocionalni kot intelektualni ravni (Dubrin, 2001, v Gill, 2002, str. 310)⁸.

Uspešni vodje morajo imeti talent, interes, ustrezno znanje, veščine in določene tipične lastnosti, ki narekujejo njihovo vedenje. Dobri vodje so karizmatični in na druge vplivajo s svojo energijo, inteligenco, izraznostjo in s poslušom za medosebne odnose (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004, str. 57). Učinkoviti vodje sprememb morajo imeti vizijo, vrednote, strategijo in biti sposobni opolnomočiti ljudi za dejanja, da naredijo tisto, kar je potrebno v procesu

⁸ Dubrin, A. J. (2001). *Leadership, Research, Findings, Practice, and Skills*, 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin.

sprememb. V praksi to pomeni, da imajo znanja, so spretni ter zlasti kreativni in pripravljeni tvegati za spremembe (Gill, 2002, str. 312–315).

Med vsemi idejami o tem, kaj je vodenje, izstopajo trije vidiki: ljudje, vpliv in cilji. Vodenje je sposobnost vplivanja na ljudi z namenom doseganja ciljev (Yukl, 1989). »Vodenje je funkcija menedžmenta, ki jo lahko zelo splošno interpretiramo kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcijo v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev« (Kovač in drugi, 2004, str. 17). Proces vodenja zajema različna dela: usmerjanje k določenemu ravnanju, spodbujanje motivacije za delo, vrednotenje in nagrajevanje dela, sodelovanje v kariernem razvoju ipd. (Kovač in drugi, 2004, str. 20). Primeren vodja je tolerant, izjemno prilagodljiv in ne popusti v novi situaciji. Ima dobre sposobnosti poslušanja in presoje, obenem pa je dovolj močan, da zavrne nasvete drugih (Bernik in drugi, 2000, str. 33).

Upravljanje s spremembami je zelo pomembno, saj je lahko proces transformacije podjetja brez kompetentnega menedžerja lahko nekontrolirano. Večina organizacij pa se srečuje s še večjim izzivom; z vodenjem sprememb. Samo vodja je namreč tisti, ki lahko ljudi motivira za prave akcije in jih napelje k pravemu vedenju. Samo vodja lahko doseže, da spremembe postanejo del kulture organizacije (Kotter, 1996, str. 30). Vloga vodje je v organizacijah izjemno pomembna, saj lahko napačno vodenje škoduje organizaciji, zaposlenim in investitorjem ter celo povzroči odhajanje talentov in izgubo kredibilnost (Bukovec, 2009a, str. 159). Vloga vodij ni preprečiti, da sistem ne razpade, ampak ravno nasprotno; njihova naloga je, da vodijo spremembe, ki so povzročile razpad sistema, in jih integrirajo v novo celoto (Adizes, 2004b, str. 9).

Vsaka skupina, podjetje ali organizacija potrebuje določene usmeritve pri upravljanju in obvladovanju organizacijskih sprememb. Pomembno vlogo pri tem imajo vodje, ki s pomočjo različnih aktivnosti in svojimi sposobnostmi vplivajo na ljudi, da bi dosegli spremembe in cilje v organizaciji.

4.1.3 Razlika med vlogami menedžerjev in vodij

Da so spremembe uspešne in dolgotrajne, sta potrebna tako dober menedžer kot učinkovit vodja. Menedžerji poskrbijo, da so spremembe dobro upravljane; načrtovane, organizirane, usmerjane in nadzirane. Vodje pa v procesu upravljanja sprememb razvijejo vizijo, strategijo

in skupno organizacijsko kulturo ter opolnomočijo in motivirajo vse vključene za spremembe (Gill, 2002, str. 307–308).

Menedžment in vodenje sta torej dva različna procesa, ki se med seboj prepletata, vendar ju ne smemo enačiti. Vodenje opredelimo kot eno izmed nalog oz. funkcij menedžmenta. Ameriški raziskovalec Yukl (1994) pravi, da so menedžerji načeloma bolj usmerjeni k stabilnosti in ravnotežju v podjetju, njihova naloga pa zajema skrb za učinkovito delo ljudi v podjetju. Na drugi strani pa so vodje bolj usmerjeni k inovativnosti in spremembam, njihova vloga pa zajema procese vplivanja in motiviranja sodelavcev za doseganje skupnih ciljev ter vzdrževanje medosebnih odnosov (Yukl, 1994, str. 4–5, v Bernik in drugi, 2000, 24)⁹.

Dober menedžment je bistven za organizacije, pri tem pa morajo biti menedžerji tudi voditelji, saj so raznolike kvalitete povezane z menedžmentom in vodenjem, organizaciji pa zagotavljajo različne prednosti. Organizacija potrebuje oboje, osnovna razlika med njima je, da menedžer znotraj obstoječih organizacijskih sistemov in struktur vzdržuje stabilnost in red (zagotavlja, da so produkti in storitve pravočasno proizvedeni, da so dobavitelji plačani, strankam izdani računi ipd.). Vodja pa promovira vizijo in spremembe; je sposoben dvomiti v status quo, pripravljen tvegati in se soočiti z izzivi. Dober menedžment pomaga organizaciji pri doseganju obvez, medtem ko dobro vodstvo usmerja organizacijo v prihodnost (Daft, 2016, str. 519–520).

Primerjavo med vodji in menedžerji ter njihovimi nalogami oz. vlogami so podali številni avtorji. Kotter pravi, da se menedžer in vodja razlikujeta glede na naloge. Naloge menedžerja so povezane z načrtovanjem, planiranjem financ, organizacijo, nadzorovanjem in reševanjem problemov. Vodja pa je tisti, ki definira prihodnost podjetja, seznanjeni ljudi s svojo vizijo, jih navdihuje in poskrbi, da se vizija navkljub oviram doseže (Kotter, 1996, str. 25). Vodje se od menedžerjev razlikujejo po tem, da ne načrtujejo, ne rešujejo problemov, prav tako ne upravljajo z ljudmi. Naloge vodij zajemajo pripravo organizacije na spremembe in podporo pri spremembah ter pripravo usmeritev, usmerjanje in motiviranje ljudi (Kotter, 1996, str. 127).

Menedžment in vodenje sta dva različna procesa, ki s svojimi funkcijami in nalogami pomembno prispevata k upravljanju oz. vodenju človeških virov in organizacije. Kljub temu

⁹ Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.

se njune vloge močno prepletajo, zato organizacija za svoje delovanje nujno potrebuje oboje; tako menedžerje kot vodje.

4.1.4 Vloga kadrovikov kot agentov sprememb

Naloga strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri oz. kadrovske službe se v organizaciji prične s praksami zaposlovanja in rekrutiranja ljudi, ki so primerni za delo v podjetju in ne samo za specifično delovno mesto, saj se le-to lahko hitro spremeni. Ključna je povezava med osebo in podjetjem, saj se osebnost ljudi in kultura podjetja ne spreminjata. Zaradi tega podjetja izvajajo različne teste osebnosti, intervjuje in simulacije dela, preko katerih iščejo osebe, ki so spretni pri delu v timu, znajo reševati probleme in razreševati konflikte ter imajo željo in potencial, da pridobijo nova znanja. Prav tako so v organizacijah pomembni odnosi in izobraževanja oz. usposabljanja ter drugi dogodki, preko katerih poteka investiranje v družbeni kapital podjetja (Galbraith, 1997, str. 94–95).

Tradicionalna vloga kadrovske službe je bila že od nekdaj povezana z načrtovanjem organizacijske strukture, učinkovitimi procesi upravljanja s človeškimi viri, izobraževanju in nagrajevanju, s skrbjo za korporativno infrastrukturo ter učinkovitimi organizacijskimi procesi. Naloga kadrovikov je, da se osredotočijo na vsakdanje probleme in potrebe zaposlenih kot tudi na razvoj intelektualnega kapitala organizacije oz. podjetja. Vlaganje v razvoj intelektualnega kapitala predanih in kompetentnih zaposlenih se namreč izraža tudi v rezultatih podjetja. Ključne aktivnosti kadrovskega menedžmenta so posluš, odzivanje in iskanje načinov, s katerimi zadovoljijo potrebe zaposlenih, spodbujajo njihove predloge in jim obenem zagotavljajo podporo (Ulrich, 1997, str. 27–30).

Poleg zgoraj naštetega so naloge kadrovskega menedžmenta povezane še z izvrševanjem strategij, gradnjo infrastrukture organizacije, zagotavljanjem prispevka zaposlenih ter z upravljanjem s transformacijami in spremembami (Ulrich, 1997, str. 38). Transformacije se nanašajo na temeljne kulturne spremembe znotraj podjetja, pri čemer je naloga kadrovske službe, da identificira in implementira procese sprememb ter da zaposlenim pomaga opustiti stare navade in jih pripravi na novo organizacijsko klimo. Kadroviki nastopajo v vlogi agentov sprememb, saj skrbijo, da se spremembe izvršijo (Ulrich, 1997, str. 30). »Njihova vloga vključuje identifikacijo in uokvirjanje problemov, gradnjo odnosov zaupanja, reševanje problemov ter kreiranje in izpopolnjevanje načrtov« (Ulrich, 1997, str. 31).

Kot agenti sprememb morajo obvladovati 4 funkcije. Biti morajo *katalizatorji oz. sponzorji* sprememb; od njih se pričakuje, da zagovarjajo in podpirajo kulturne spremembe. Biti morajo *facilitatorji oz. posredniki* sprememb, kar pomeni, da morajo nuditi vso potrebno podporo v zvezi s spremembami, pomagati morajo pri razvoju kompetenc in usposabljanju. Prav tako se od njih pričakuje, da so sposobni v skladu s kulturnimi spremembami *preoblikovati* sisteme in vanje implementirati nove prakse. Zadnja vloga pa je povezana z *demonstracijo* sprememb v okviru njihove funkcije (Ulrich, 1997, str. 184–187). Primarno delo strokovnjaki za kadrovske menedžment kot agentov sprememb je, da izberejo dobro akcijo, s katero bodo dosegli spremembe (Ulrich, 1997, str. 167). Ne izvršujejo sprememb ampak morajo biti sposobni doseči, da se spremembe zgodijo. Njihova naloga je, da identificirajo in profilirajo ključne faktorje za spremembe ter da vodijo ljudi in podjetje do sprememb (Ulrich, 1997, str. 161).

Organizacija, ki ima urejeno področje človeških virov, bo lažje dosegla podporo s strani zaposlenih, pri tem pa ima ključno vlogo kadrovska služba, ki mora zaposlenim nuditi podporo pri ustvarjanju znanj, mreženju in vpetosti v kulturo podjetja (Galbraith, 1997, str. 94). Področje strokovnjakov za človeške vire ima v menedžmentu obvladovanja sprememb pomembno vlogo, saj skrbi za rekrutiranje in zaposlovanje oseb ter za njihov nadaljnji razvoj in prispevek k organizaciji. Prav tako nas spomni, da je pomemben prav vsak posameznik, ki s svojim človeškim kapitalom prispeva k celotni organizaciji.

Organizacijam velik izziv predstavlja upravljanje sprememb. Naloga menedžerjev, zaposlenih in organizacije je, da se naučijo hitrih odzivov na spremembe, naloga strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri pa pomoč organizaciji v procesu spreminjanja (Ulrich, 1997, str. 11). Pri upravljanju sprememb morajo skupaj delovati prav vsi; menedžerji, vodje in strokovnjaki za človeške vire, saj lahko le skupaj dosežejo cilje organizacije in jo ohranjajo konkurenčno.

5 METODOLOŠKI OKVIR

V nalogi sem preučevala organizacijske spremembe ter koncepte upravljanja in obvladovanja sprememb v organizaciji. V teoretičnem delu naloge sem zato opredelila tri teorije oz. modele, ki predstavljajo možne pristope oz. načine, s katerimi si lahko organizacije pomagajo pri upravljanju in obvladovanju organizacijskih sprememb.

Izbrala sem tri teorije oz. modele, saj želim s primerjavo ugotoviti, v čem so si teorije podobne in v čem se avtorji nastalih teorij razhajajo. Pri tem bom poskusila oceniti oz. opredeliti obstoj in jakost povezav med vsemi tremi modeli. Odločila sem se za teorije, ki so nastale v različnih časovnih obdobjih, zato, da bi lahko razumela tudi časovno dimenzijo oz. pomen organizacijskih sprememb in upravljanje le-teh skozi čas.

V empiričnem delu naloge pa bom na podlagi prebrane literature naredila primerjavo oz. analizo vseh treh modelov in preverjala ustreznost dveh tez: **»obstaja pomembna korelacija med vlogami, ki jih imajo vodje pri upravljanju sprememb, in uspešnim obvladovanjem organizacijskih sprememb«** ter **»menedžment človeških virov je podporni proces pri obvladovanju sprememb«**.

5.1 OPIS IZBRANE METODE – KVALITATIVNA PRIMERJALNA ANALIZA

Cilj oz. ključni prispevek moje naloge je **»integracija modelov upravljanja sprememb«**, saj bom na podlagi primerjave modelov analizirala njihove podobnosti in razlike. Menim, da je za to najbolj primerna strategija primerjalnega raziskovanja, zato bom v nalogi uporabila metodo kvalitativne primerjalne analize.

Van de Ven in Pool pravita, da je integracija kot povezovanje med različnimi teorijami možna, vendar mora ohranjati raznolikost med teorijami razumevanja organizacijskih sprememb. Možna je, če so različne perspektive razumljene kot alternativni pristopi k organizacijskim procesom brez medsebojnega izničevanja oz. razveljavljanja. Poleg tega takšen pristop ohranja avtentičnost posameznih teorij in hkrati osvetljuje okoliščine, v katerih lahko teorije zagotavljajo širše razumevanje moči organizacijskih sprememb (Van de Ven in Pool, 1995, str. 511).

»S primerjalnim raziskovanjem preučujemo vzorce razlik in podobnosti med primeri (enotami) in tako poskušamo razumeti njihovo raznolikost« (Ragin, 2007, str. 120). Z metodo primerjalne analize raziskovalec preučuje manjše število primerov oz. enot, kar to metodo ločuje od statističnih metod, ki preučujejo večje število primerov. Tehnike kvalitativne analize se najpogosteje uporabljajo za preučevanje makro nivoja. Zlasti raziskovalci menedžmenta, organizacijske sociologije in podobnih področij pa so primerjalno analizo prenesli tudi na »meso« nivo; na nivo preučevanja organizacij (Berg-Schlosser, De Meur, Rihoux in Ragin, 2009, str. 3–4).

Značilnost kvalitativne primerjalne analize je sistematična primerjava primerov, na podlagi teoretičnih izhodišč ter s pomočjo formalnih orodij in specifičnih konceptov izbranih primerov. Osredotočenost je na omejenem številu kompleksnih primerov, pri čemer je vsak individualni primer obravnavan kot kompleksen, saj združuje kombinacijo lastnih značilnosti in obenem predstavlja specifično celoto (Berg-Schlosser in drugi, 2009, str. 6). Obstaja več različnih tehnik kvalitativne primerjalne analize, ki jih raziskovalci izberejo glede na lastne potrebe. Te tehnike so: preverjanje hipotez, povzemanje podatkov, preverjanje povezanosti podatkov, hitri testi domnev ali pa razvoj novih teoretičnih argumentov v obliki hipotez (Berg-Schlosser in drugi, 2009, str. 15–17).

Cilj primerjalne analize je torej razumevanje raziskovanih fenomenov s primerjavo analiziranih primerov. Moje izhodišče za primerjavo predstavljajo viri in podatki iz znanstvene literature (knjige in članki), na katere sem se oprla v teoretičnem delu naloge. Na podlagi teh bom v empiričnem delu naloge naredila analizo, pri čemer me bodo zanimale razlike in podobnosti med raziskovanimi primeri (konkretno med teorijami oz. modeli upravljanja s spremembami) in pojasnjevanje razlik. Na podlagi ključnih ugotovitev primerjalne analize pa bom na koncu naloge preverila veljavnost tez.

5.2 NAVEDBA PODOBNIH ANALIZ OZ. PRIMERJAV MODELOV UPRAVLJANJA S SPREMEMBAMI

Poznamo kar nekaj študij in avtorjev, ki so primerjali teorije organizacijskih sprememb oz. modele upravljanja sprememb. Navedla bom nekaj primerov, v katerih so bile uporabljene podobne metode, kot jih bom uporabila sama.

Primerjavo teorij in modelov spreminjanja je naredila Adrianna J. Kezar (2001), ki je skozi primerjavo šestih ključnih tipologij k razumevanju organizacijskih sprememb predstavila, zakaj je razumevanje modelov za organizacije pomembno:

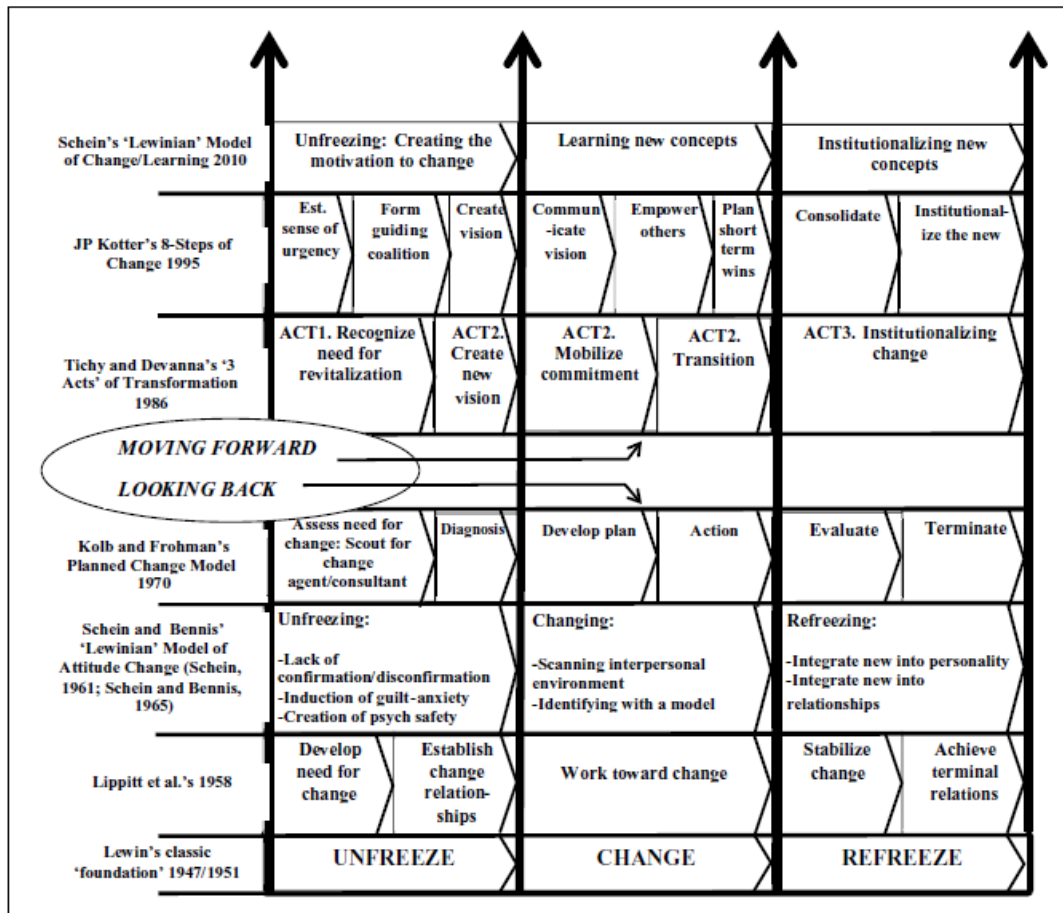
Modeli pomagajo pri ovrednotenju sprememb na makro ravni, na kateri mnogi institucionalni vodje vidijo (oz. bi morali videti) svoje organizacije. Modeli lahko razkrivajo, zakaj se spremembe pojavijo (sile, ki vodijo v spremembe); kako se bodo spremembe dogajale (faze in obseg sprememb, časovnost, značilnosti procesov); in kaj se bo zgodilo (vsebina sprememb, rezultati sprememb in načini merjenja sprememb). Vsak model spreminjanja predstavlja drugačno ideologijo z lastnimi predvidevanji o naravi človeških bitij in družbenih organizacij (Kezar, 2001, str. 25).

Na podlagi šestih osnovnih tipologij oz. kategorij k razumevanju organizacijskih sprememb jih je razvrstila na: evolucijski, teleološki, dialektični in kulturni model ter na modela, ki izpostavljata pomen družbenega zaznavanja in pomen življenjskega ciklusa. Vsak ima unikatne značilnosti, na podlagi razvrstitve v določeno tipologijo, pa je ugotovila, v čem so si modeli podobni in v čem različni. Vsaka izmed tipologij ima svoja predvidevanja in ideologije, ki zagotavljajo svojevrsten vpogled oz. razumevanje k organizacijskim spremembam (Kezar, 2001, str. 27–28).

Podobno primerjavo sta pred tem (leta 1995) predstavila Andrew H. Van de Ven in Marshall Scott Poole, ki sta prav tako naredila primerjavo modelov glede na tipologije, le da sta upoštevala primerjavo med štirimi osnovnimi tipi teorij (teleološko, dialektično, evolucijsko teorijo in teorijo življenjskih ciklov). Ugotovila sta, da je v posameznih teorijah oz. modelih možna tudi kombinacija uporabe več tipologij hkrati. Prednosti takšnih modelov so, da predstavljajo vpogled v kombinacijo različnih teorij spreminjanja ter s tem razumevanja sprememb (Kezar, 2001, str. 53).

Primerjave modelov upravljanja s spremembami so se lotili tudi Stephen Cummings, Todd Bridgman in Kenneth G. Brown (2016), ki so primerjali Lewinovo primarno delo (Field Theory) z deli drugih avtorjev, katerih teorije naj bi izhajale iz Lewinovega razumevanja družbenih oz. organizacijskih sprememb.

Slika 5.1: Teorija spreminjanja v 3 korakih, kot temelj ostalih teorij



Vir: Cummings in drugi (2016, str. 42).

Na podlagi Slike 5.1 vidimo, da je Lewinov model prikazan kot temelj za ostale teorije načrtovanja oz. obvladovanja sprememb, ki so se pojavile kasneje. Med drugim prikazuje tudi povezavo oz. sovpadanje z 8-stopenjskim modelom, ki ga je podal John P. Kotter.

Na podoben način bom naredila primerjavo tudi sama, pri čemer bom vanjo umestila tudi teorijo Ichaka Adizesa, ki sicer ni vključena v Sliko 5.1, vendar sem jo v nalogi predstavila kot eno ključnih teorij, ki jo uporabljajo menedžerji pri načrtovanju in obvladovanju sprememb v organizaciji.

V zgornjih primerih so avtorji na podlagi primerjav ugotavljali podobnosti med na videz različnimi teorijami oz. modeli spreminjana ter njihove razlike. Ker je cilj moje naloge »integracija modelov upravljanja sprememb«, bom tudi sama v empiričnem delu na

podoben način primerjala modele upravljanja s spremembami. Pri tem bom upoštevala različne dimenzije, na podlagi katerih bom ugotavljala podobnosti in razlike med modeli.

5.3 OPIS DIMENZIJ RAZISKOVANJA

Ker so organizacijske spremembe posledica različnih zunanjih in notranjih vplivov, me bo v empiričnem delu naloge zanimala vloga različnih dejavnikov in akterjev. Razvrstila sem jih na dimenzije, po katerih bom primerjala modele.

Prva dimenzija so *faze spreminjanja*, s katerimi se v nalogi navezujem na Lewina. Lewin v svoji teoriji spreminjanja v 3 korakih opisuje tri faze spreminjanja, skozi katere mora skupina oz. organizacija pri procesu spreminjanja. Na podoben način proces spreminjanja opiše Kotter, le da se v svojem 8-stopenjskem procesu nanaša na stopnje. *Stopnje spreminjanja* zato predstavljajo drugo dimenzijo raziskovanja. Adizes pa opredeli proces spreminjanja v organizaciji z menedžerskimi vlogami, zato *menedžerske vloge* predstavljajo tretjo dimenzijo.

Ker me v nalogi zanima, kakšno funkcijo ima pri upravljanju s spremembami v organizaciji menedžment človeških virov (HRM), me bodo prav tako zanimale vloge vodij, menedžerjev in kadrovikov v posameznih modelih, zato tudi te predstavljajo dimenzije raziskovanja v moji nalogi.

Dimenzija, ki mi bo služila za primerjavo modelov, je *vloga menedžmenta človeških virov*, ki v menedžerskem procesu skrbi za upravljanje s človeškimi viri. Menedžment človeških virov nastopa v vlogi podpornega partnerja, saj pripravi organizacijo za spremembe in skrbi za izpolnjevanje odgovornosti in aktivnosti, s katerimi zagotavlja razvoj in ohranjanje kompetentne delovne sile ter skrbi za strateški razvoj organizacije.

Naslednja dimenzija je *vloga menedžerjev*. Naloga menedžerjev je predvsem, da skrbijo za obstoječe organizacijske sisteme in procese ter za učinkovito delo ljudi v organizaciji. Pri upravljanju sprememb pa je njihova vloga predvsem načrtovalna, usmerjevalna in nadzorovalna.

Vloga vodij predstavlja pomembno dimenzijo za primerjavo modelov, saj imajo vodje v procesu upravljanja s spremembami ključno vlogo. Vloga vodij je, da vodijo spremembe. Njihova naloga je, da skrbijo za razvoj vizije in strategije organizacije, da ju razširjajo v

organizaciji, ter da so sposobni opolnomočiti ljudi za dejanja, ki podpirajo spremembe in vizije organizacije.

Zadnja dimenzija je *vloga kadrovičkov*, ki prav tako zajema procese upravljanja s človeškimi viri in skrbi za učinkovito delovanje organizacije. Pri upravljanju sprememb kadrovički ne nastopajo kot izvrševalci, ampak s svojimi procesi pripomorejo, da se spremembe dosežejo.

Pri izvedbi primerjalne analize se bom oprla na vse zgoraj naštetje dimenzije, na podlagi katerih bom med seboj primerjala Lewinov, Adizesov in Kotterjev model upravljanja s spremembami. Dimenzije mi bodo v pomoč pri integraciji oz. združevanju modelov upravljanja s spremembami, saj bom na podlagi dimenzij poskusila ugotoviti, kakšna je povezava med modeli ter v čem so si podobni in v čem se razlikujejo.

6 PRIMERJAVA MODELOV UPRAVLJANJA S SPREMEMBAMI

V empiričnem delu naloge sem na podlagi teorije iz znanstvene literature primerjala vse tri modele upravljanja s spremembami: Lewinov, Adizesov in Kotterjev model. Primerjava je potekala na podlagi dimenzij, ki sem jih opisala v metodološkem poglavju, pri tem pa me je zanimalo, kakšna je povezava med modeli upravljanja s spremembami, v čem so si podobni in v čem se razlikujejo.

Na koncu primerjalne analize bom podala ključne ugotovitve oz. lastno interpretacijo o obstoju integracije vseh treh modelov upravljanja s spremembami, ki jo bom zbrala tudi v obliki tabele.

Nato pa bom na podlagi ključnih ugotovitev iz primerjalne analize v zaključku naloge preverjala ustreznost dveh tez: **»obstaja pomembna korelacija med vlogami, ki jih imajo vodje pri upravljanju sprememb, in uspešnim obvladovanjem organizacijskih sprememb«** ter **»menedžment človeških virov je podporni proces pri obvladovanju sprememb«**.

6.1 PRIMERJALNA ANALIZA MODELOV UPRAVLJANJA S SPREMEMBAMI

V nadaljevanju naloge so zbrani rezultati primerjalne analize. Razvrščeni so glede na podobnosti med posameznimi fazami, stopnjami in menedžerskimi vlogami vseh treh modelov. Gre za prikaz primerljivih, skupnih točk in povezav, ki si sledijo glede na logično zaporedje korakov posameznih modelov.

6.1.1 Odmrznitev, vzpostavitev nujnosti, menedžerska vloga P

Kotter v svojem modelu ves čas poudarja, da je za doseganje sprememb na ravni organizacije najprej potrebno spremeniti vedenje vseh vključenih, kar se lahko doseže le z izpostavitvijo dovolj močnega občutka nujnosti. To pomeni, da je najprej treba motivirati in prepričati ljudi, da so določene spremembe potrebne oz. nujne, saj predstavljajo priložnosti za boljše delovanje podjetja.

Kotter torej poudarja, da se proces spreminjanja začne na ravni vedenja. Šele, ko bodo vsi vključeni v organizaciji verjeli, da so določene spremembe nujne, se lahko prične proces

spreminjanja. Podobno je razmišljal tudi Lewin, ki je prav tako preučeval vpliv sprememb na vedenje oseb v skupinah. Lewin in Kotter sta izhajala iz predpostavke, da vsaka sprememba vpliva na vedenje oseb vključenih v skupino oz. organizacijo.

Na podlagi tega bi lahko Kotterjevo prvo stopnjo primerjali s prvo fazo Lewinovega modela (z »odmrznitvijo«). Lewin je namreč o »odmrznitvi« razmišljal kot o prvem koraku na poti do novega oz. zelenega stanja. Za to, da lahko novo stanje dosežemo, je najprej potrebno odmrzniti trenutno stanje v skupini in ustaljene navade, šele nato lahko sledi premik k novemu stanju. Oba avtorja sta podobno predvidela, da je potrebno ustvariti percepcijo oz. zavedanje o nujnosti sprememb, ki bodo nato vodile do boljšega stanja.

Tako Kotter kot Lewin razmišljata, da so spremembe povezane z določenimi potrebami (oz. z nujnostjo), s katerimi želi skupina oz. organizacija doseči boljše stanje. Tudi Adizes izpostavlja pomen zadovoljevanja potreb, ko govori o spreminjanju, vendar pa se po njegovem mnenju proces spreminjanja prične z menedžerji. Menedžerska vloga P je tista, ki je na vrsti prva, saj skrbi za zadovoljitev potreb (proizvajanje zelenih rezultatov; zagotavljanje produktov, storitev) ter za to, da organizacija izpopolnjuje namen svojega obstaja. Za razliko od Lewina in Kotterja Adizes ne govori o tem, da je najprej potrebno spremeniti vedenja vseh vključenih, da lahko dosežemo spremembe na ravni organizacije, ampak o funkciji oz. vlogi, ki jo imajo menedžerji pri upravljanju s spremembami.

V vseh treh teorijah se proces spreminjanja prične z določenimi potrebami po spreminjanju oz. nujnostjo po spremembah. Pri tem Lewin in Kotter poudarjata pomen spreminjanja vedenja vseh vključenih, Adizes pa meni, da je v procesu spreminjanja najprej potrebno poskrbeti za zadovoljitev trenutnih potreb vključenih (zaposlenih, strank ...), za kar poskrbijo menedžerji.

6.1.2 Odmrznitev, vodilna koalicija, menedžerska vloga A

Naslednja stopnja Kotterjevega modela se nanaša na oblikovanje močne, vodilne koalicije. Sprememb ne more voditi en sam človek, ampak je zato potreben komplementaren tim, ki si zaupa in je sposoben delati v sinergiji. Ker spremembe prinašajo določeno stopnjo tveganja in možnost nezadovoljstva, so izjemno pomembni dobri vodje, ki so sposobni ljudi motivirati, usmerjati in voditi skozi spremembe. Zdi se, da Kotter večjo vlogo pripisuje vodjem, kljub temu pa pravi, da morajo koalicijo poleg njih sestavljati tudi menedžerji, ki nadzorujejo procese.

Adizes pa v svoji teoriji večjo vlogo pripiše menedžerjem. Menedžerji imajo po njegovem mnenju ključno funkcijo pri upravljanju in obvladovanju sprememb v organizaciji, saj odločajo o tem, kaj je treba storiti, in o tem, kako udejanjiti odločitve. Pri tem prav tako izpostavi potrebo po komplementarnem timu menedžerjev, ki se med seboj razlikujejo, a so hkrati sposobni skupaj delati in zagotavljati dobro delovanje organizacije. Na tej točki bi lahko imel najpomembnejšo mesto menedžer v vlogi A, saj prav on skrbi za upravljanje sprememb (tj. za organizacijo, koordinacijo, sistematizacijo procesov in nadzorovanje) ter s tem spremembe na nek način načrtuje.

Medtem ko je na tej točki pri Kotterju in Adizesu vloga menedžmenta oz. vodstva močno prisotna, pa pri Lewinu ne morem govoriti, da spremembe potekajo po hierarhiji od zgoraj navzdol (tj. o »top-down« menedžmentu). Pri njem namreč nisem zasledila omembe menedžerjev ali vodij, ki bi vodili spremembe, saj je fokus njegove teorije na ljudeh, ki so se na podlagi nekih skupnih lastnosti oz. interesov povezali v skupine.

Kljub temu pa lahko ponovno zarišemo nekaj vzporednic z Lewinovo fazo »odmrznitve« oz. »načrtovanja«, saj sestavljanje vodilnega oz. menedžerskega tima lahko razumemo kot del, ki spada še h načrtovanju in ne k implementaciji sprememb.

6.1.3 Odmrznitev, razvoj vizije in strategije, menedžerska vloga E

Na tretji stopnji Kotter izpostavi, da sta za uspešno obvladovanje sprememb izjemno pomembni vizija in strategija organizacije. Vizija je namreč nujna za doseganje večjih sprememb v organizaciji, saj na podlagi nje organizacija opredeli smer sprememb. Strategija pa narekuje sredstva oz. načine, s katerimi želi organizacija uresničiti vizijo. Za razvoj vizije in strategije skrbi vodilna koalicija, ki jo poleg vodij sestavljajo tudi menedžerji.

Tudi Adizes izpostavi pomen načrtovanja vizije in strategije, za katere skrbi menedžer v vlogi E. To je vloga, ki je usmerjena na prihodnost delovanja organizacije, saj skrbi za odzivanje na priložnosti in grožnje ter dolgoročno zadovoljevanje potreb strank. Ta vloga je pomembna, ker skrbi za to, da je organizacija proaktivna in uspešna na dolgi rok.

Čeprav v Lewinovi teoriji nisem zasledila ničesar o viziji in strategiji, pa bi razvoj vizije lahko umestili pod prvo fazo »odmrznitve« oz. »načrtovanja«, saj bi bilo načrtovanje usmeritev za prihodnost organizacije najbolj smiselno v tej fazi.

Znotraj Lewinove faze načrtovanja se tako prepleta več stopenj oz. menedžerskih vlog, med katerimi sta tudi načrtovanje vizije in strategije, s katerima organizacija opredeli, v katero smer se želi razvijati.

6.1.4 Implementacija, komuniciranje vizije, menedžerska vloga E

Po tem, ko ima organizacija zastavljeno vizijo, sledi še sporočanje oz. komuniciranje vizije v organizaciji. Jasno in razumljivo sporočanje vizije predstavlja četrto stopnjo, ki je nujna, saj pripomore k temu, da zaposleni razumejo, zakaj so prihajajoče spremembe potrebne in kakšen vpliv bodo imele za njih. Pri komuniciranju vizije ima najpomembnejšo vlogo vodilna koalicija, ki mora poskrbeti, da so sporočila vizije vpeta v vse aktivnosti zaposlenih. Pri tem je zlasti pomembna vloga vodij kot znanilcev vizije, saj morajo zaupanje v spremembe in vizijo izkazovati skozi svoje vedenje.

Najpomembnejšo vlogo pri komuniciranju vizije bi po Adizesovi teoriji pripisala menedžerjem v vlogi E, ki s svojo sposobnostjo načrtovanja novih usmeritev in strategij za organizacijo skrbijo tudi za motivacijo in spodbujanje zaposlenih k doseganju skupnih ciljev. Lahko bi rekli, da se menedžerska vloga E nadaljuje iz faze načrtovanja (oz. »odmrznilve«) v naslednjo fazo – implementacije (oz. »premikanja«), v kateri se dejansko spremenjena vizija prične komunicirati in udejanjati.

Komuniciranje vizije lahko najbolj smiselno povežemo z drugo fazo Lewinovega modela; implementacijo, saj gre dejansko že za spreminjanje oz. implementacijo sprememb. To pomeni, da stvari niso več v fazi načrtovanja, ampak so se pričeli premiki na ravni »miselnosti«, ki so se pri ljudeh oblikovali in utrdili na podlagi komuniciranja nove vizije, ki je pri njih okrepila zaupanje in motivacijo za spremembe oz. nadaljnja dejanja.

6.1.5 Implementacija, vključevanje zaposlenih in odstranjevanje ovir, menedžerji v vlogi E in I

Nadaljnji korak, ki sledi Kotterjevi 8-stopenjski teoriji, govori o pomenu aktivnega vključevanja zaposlenih v spremembe. Pomembno je, da se vključi vse zaposlene, saj brez njihovega prispevka sprememb ne bi bilo možno doseči. Pri tem je potrebno, da se zaposlene izobrazi ter da se odstrani vse ovire, ki ne sovpadajo z novo vizijo organizacije.

Adizes o vključevanju zaposlenih govori skozi dve vlogi, ki se med seboj prepletata in povezujeta. Menedžerska vloga E, ki sem jo omenila že zgoraj, skrbi za motivacijo zaposlenih

za nadaljnja dejanja ter s tem za njihovo vključevanje. Druga menedžerska vloga I pa skrbi za integracijo in povezovanje vseh delov organizacije v organsko celoto. Menedžer v tej vlogi skrbi za vrednostni, moralni in vedenjski sistem ter organizacijsko klimo.

Ponovno lahko največ vzporednic in podobnosti pri vključevanju zaposlenih za nadaljnja dejanja najdemo v drugi fazi po Lewinu, ki govori o implementaciji oz. premikanju k novemu stanju. Pri premikanju k novemu stanju imajo največjo vlogo ljudje oz. zaposleni, ki se vključujejo s svojimi dejanji.

Faza implementacije oz. dejanskega premikanja k spremembam je možna z odstranitvijo ovir in vključenostjo vseh zaposlenih. Skratka, spremembe so lahko dosežene le z vključenjem in povezovanjem vseh ljudi v organizaciji ter odstranjevanjem ovir, ki se pojavijo na poti do uspešne transformacije organizacije.

6.1.6 Implementacija, doseganje kratkoročnih zmag, menedžerji v vlogi P in A

Pomen doseganja kratkoročnih uspehov poudarjata tako Kotter kot Adizes. Prvi meni, da so kratkoročni uspehi nujni del na poti do dolgoročne uspešnosti delovanja podjetja, saj prispevajo h kreptvi zaupanja v nadaljnje spremembe in k temu, da gre delovanje podjetja v pravo smer.

Podobno v svojem modelu razmišlja Adizes, ki izpostavi tako pomen kratkoročne uspešnosti kot kratkoročne učinkovitosti. Menedžerska vloga P, ki skrbi za zadovoljitev potreb, je tudi tista, ki organizaciji zagotavlja kratkoročno uspešnost. Vloga A pa s sistematizacijo organizacijskih procesov in nadzorovanjem celotnega sistema zagotavlja kratkoročno učinkovitost.

Čeprav Lewin o kratkoročnih uspehih ni pisal, lahko kljub temu povežemo vzporednice med njegovo fazo implementacije in doseganjem kratkoročnih zmag. K uspešni implementaciji sprememb v organizaciji namreč spadajo tudi kratkoročni uspehi, ki jih Kotter in Adizes postavita za nekakšen predpogoj, ki krepki zaupanje v spremembe in prispeva k uspešnemu in učinkovitemu delovanju organizacije na dolgi rok.

6.1.7 Zamrznitev, utrjevanje ciljev in doseganje še več sprememb, menedžerji v vlogi I

Lewin v zadnji fazi govori o zamrznitvi novega stanja v skupini, ki se odraža tudi skozi spremenjeno vedenje. Največ podobnosti z »zamrznitvijo« zasledimo pri Kotterjevi sedmi stopnji.

Kotter v svojem modelu govori o utrjevanju ciljev in doseganju še več sprememb, saj mora organizacija ves čas zasledovati strateške priložnosti, ki ji omogočajo, da ostaja konkurenčna. Ker pa je zaradi notranjih sistemov, ki so med seboj močno prepleteni, lahko doseganje sprememb še težje, je potrebno poskrbeti, da so le-te vpete in utrjene na vseh ravneh organizacije.

Največ podobnosti s fazo zamrznitve oz. utrjevanjem ciljev ima po mojem mnenju menedžerska vloga I, ki nastopi kot zadnja po Adizesovi teoriji. Menedžer v tej vlogi skrbi za povezanost posameznikov s celotno organizacijo ter s tem zagotavlja integracijo in zadovoljitev potreb vseh vključenih (strank, zaposlenih, menedžerjev ...) in učinkovito delovanje organizacije na dolgi rok.

Faza zamrznitve je zadnja stopnja, na kateri je potrebno spremembe, ki so bile implementirane oz. dosežene, le še »zamrzniti« oz. utrditi. Lahko bi rekla, da utrjevanje ciljev ter doseganje in povezovanje sprememb na vseh ravneh v organizaciji na nek način pomeni prav to – zamrznitev oz. utrditev sprememb v organizaciji.

6.1.8 Zamrznitev, utrditev novih pristopov v kulturo, menedžerji v vlogi I

Po tem, ko so bile vse spremembe implementirane, je potrebno zagotoviti, da se vse novosti utrdijo tudi v kulturo organizacije. Utrditev sprememb je nujna v zadnjem koraku pri vseh modelih, saj bi spremembe sicer s časom »izzvenele«.

Lewin je zadnjo fazo poimenoval »zamrznitev«. Govoril je o zamrznitvi novega stanja, ki je posledica spremenjenega ravnovesja v skupini. Zamrznitev si lahko razlagamo tudi kot stabilizacijo oz. fazo utrditve organizacijskih sprememb. Kasnejši avtorji so jo poimenovali tudi kot fazo post implantacije, saj zaključuje proces implementacije sprememb.

Podobno ob koncu vpeljave sprememb v organizaciji razmišlja tudi Kotter. Pravi, da je zadnja stopnja lahko zelo težka, saj se utrditev novih pristopov navezuje na spremembo norm in vrednot, ki so zakoreninjene globoko v kulturi organizacije. Na tej stopnji morajo organizacije doseči, da spremembe postanejo del družbenih norm in skupnih vrednot ter da se odražajo v

vedenju vseh vključenih v organizaciji. Zato, da spremembe postanejo del organizacijske kulture, imajo največjo vlogo vodje, ki med zaposlenimi ves čas krepijo motivacijo in zaupanje v spremembe.

Podobnosti z zadnjo stopnjo – zamrznitvijo oz. utrditvijo novih pristopov – zasledimo tudi v Adizesovem razumevanju organizacije, ki deluje kot živ organizem. Organizacija se na vsaki fazi svojega življenjskega kroga sooča s spremembami, na katere se mora prilagoditi z opuščanjem starih navad in razvojem novih vedenj. To pa posledično pomeni, da se morajo organizacijske spremembe odražati tudi na ravni navad in vedenj vseh, ki so del organizacije. Za prilagoditev na nove pristope in navade skrbijo menedžerji, ki ljudi pripravijo, da sledijo organizacijskim spremembam. Ko osvojijo nove pristope, pa se ti odražajo tudi skozi njihovo vedenje. Na tej točki ima največjo vlogo menedžer, ki skrbi za integracijo, spodbuja k medsebojnemu zaupanju in sodelovanju ter s tem ustvarja vedenjski in moralni sistem. Če je bila integracija uspešna, je vidno skozi čas, in se kaže skozi dolgoročno učinkovito delovanje organizacije.

Vsi avtorji, Lewin, Adizes in Kotter govorijo o procesu spreminjanja, katerega posledice se kažejo skozi skupno kulturo organizacije, nove vzorce vedenja in spremenjene navade. Ne glede na to, ali se spremembe odvijajo na ravni skupin ali organizacij, vedno posegajo v že ustaljen prostor in zahtevajo prilagoditve. Proces spreminjanja oz. transformacije je namreč končen šele takrat, ko se spremembe utrdijo v kulturi organizacije in ko je delovanje organizacije dolgoročno učinkovito.

6.2 KLJUČNE UGOTOVITVE PRIMERJALNE ANALIZE

Primerjava je pokazala, da je možno modele med seboj primerjati, kljub temu da so glede na pristope k upravljanju sprememb v organizaciji delovali, vsaj navidezno, neprimerljivi. To dejstvo delno potrjuje, da so se novejša teorije upravljanja in obvladovanja sprememb razvile iz Lewinove teorije spreminjanja v 3 korakih, kot tudi druge lastnosti, na podlagi katerih je možno sklepati o podobnostih in razlikah med modeli.

Prva podobnost vseh modelov je, da so **spremembe nenehne oz. konstantne**. Že Lewin (1947) je govoril, da skupinsko življenje ni nikoli brez sprememb. V svojih delih je obravnaval revolucionarne spremembe takratnega časa (2. svetovne vojne), ko so se zgodile

velike tehnološke spremembe, ki so močno zaznamovale življenja ljudi. V tistem času so se prav tako zgodili veliki premiki k razumevanju družbe in družbenih fenomenov, ki so botrovali k spremembam v takratni miselnosti. Kljub temu pa spremembe niso bile tako konstantne, impulzivne in hitre kot danes, ko na konstantnost sprememb opozarjajo globalizacija, informacijska in komunikacijska tehnologija in drugi dejavniki.

Velik pomen konstantnosti in neizogibnosti sta spremembam pripisala Kotter in Adizes. Oba poudarjata pomen in nujnost sprememb v organizaciji, saj ji zagotavljajo dobro delovanje in konkurenčno prednost.

Druga skupna lastnost modelov je **linearno zaporedje**, ki je prisotno v vseh treh teorijah. Avtorji modelov so predvidevali, da je za uspešno obvladovanje sprememb potrebno upoštevati logično sosledje korakov; faz oz. stopenj in menedžerskih vlog. Le-te v vseh modelih delujejo kot usmeritve, ki menedžerjem in vodilnim v organizacijah pomagajo pri upravljanju in obvladovanju sprememb. Med drugim so jim v pomoč pri odzivanju in pripravi smernic za spremembe ter v celotnem procesu načrtovanja in implementacije sprememb v kulturo organizacije.

Kljub nekaterim podobnostim je med modeli zaslediti številne razlike, ki jih lahko delno pripišemo družbenemu času in okoliščinam, v katerih so nastali. Med njimi je tudi **vprašanje aktualnosti** oz. prenosa **Lewinove klasične teorije** v današnji čas, ki se nanaša se na to, ali je o upravljanju in obvladovanju sprememb skozi njegov pogled smiselno razmišljati še danes.

Na podlagi primerjalne analize bi lahko rekla, da Lewinovo teorijo lahko uporabljamo kot okvir oz. izhodišče k razumevanju sprememb (tj. kako je o spremembah možno razmišljati). Vendar pa teorije ne moremo neposredno uporabljati v današnjem času, saj se navezuje na družbeno dogajanje po 2. svetovni vojni in na preučevanje vedenj v skupinah. Ker pa s časom stare teorije in tehnike nadomestijo sodobnejše, ki se izkažejo za bolj učinkovite in primernejše aktualnemu dogajanju, so tudi teorijo spreminjanja v 3 korakih zamenjali novejši modeli, ki upoštevajo kompleksnost današnjega časa, prihod novih tehnologij, novih načinov dela in organiziranja ter razumejo potrebe po hitrejšem odzivanju na nenehne spremembe.

Druga razlika se nanaša na **dolgotrajnost procesa spreminjanja in utrditev sprememb v kulturo organizacije**, na kar nakazuje število faz, stopenj in menedžerskih vlog ter drugi dejavniki. Kotter meni, da je proces spreminjanja dolgotrajen, ker imajo organizacije kompleksne sisteme in strukture, ki so med seboj povezani, spremembe pa je potrebno

vpeljati na vse ravni. Zaradi tega lahko utrditev sprememb v kulturo organizacije traja več let. Tudi iz Adizesovega modela je razvidno, da je proces spreminjanja dolgotrajen, saj so rezultati uspešnega in učinkovitega delovanja organizacije vidni šele na dolgi rok. Pri tem pa morajo biti spremembe integrirane v vse vidike organizacije, da je proces uspešen.

Pri Lewinovem klasičnem modelu spreminjanja poudarka na dolgotrajnost ni. To si lahko razlagamo z dejstvom, da je bilo družbeno dogajanje takratnega časa drugačno od današnjega, poleg tega je spreminjanje preučeval na ravni skupinskih dinamik. Struktura skupin verjetno ni bila tako kompleksna, kot so današnji organizacijski sistemi. Na podlagi vsega tega lahko sklepamo, da je proces spreminjanja potekal hitreje, za obrazložitev procesa spreminjanja pa so zato zadostovale le tri faze. Je pa spremembe prav tako razumel kot takšne, ki vplivajo na stare navade in običaje v skupini ter spremenijo skupinsko vedenje. Zato lahko rečem, da tudi v njegovem modelu spreminjanje vpliva na skupinsko kulturo.

Tretja razlika, ki ločuje sodobna modela od klasičnega, je v **vlogi menedžerjev, vodij in kadrovikov pri procesu upravljanja in obvladovanja sprememb.**

Čeprav je danes veliko teorij, ki naj bi izhajale iz Lewina, pa je bil fokus njegovega preučevanja na skupinskem vedenju in ne na vlogi kadrovikov kot agentov sprememb, kamor se je fokus preusmeril skozi čas. Upoštevati je potrebno, da Lewinov model sega v čas po 2. svetovni vojni in se nanaša na takratne tehnike in pristope k raziskovanju in razumevanju družbe. Zanimalo ga je zaznavanje sprememb v skupini ter vedenje, ki se izpostavi kot posledica skupinskih dinamik in spremenjenega družbenega ravnovesja.

Pri Lewinovem modelu je torej fokus na spreminjanju vedenja oseb v skupini, pri tem pa ni zaslediti nikakršne omembe vlog kadrovikov, menedžerjev ali vodij. Šele kasneje, ko so si Lewinov model prisvojili številni menedžerji, je model postal v uporabi kot »orodje za načrtovanje organizacijskih sprememb«, pri čemer se je teorija spreminjanja v 3 korakih prenesla na raven preučevanja sprememb v organizaciji. S tem pa je večjo vlogo pridobilo tudi področje menedžmenta človeških virov.

Primerjalna analiza je pokazala, da za razliko od klasičnega modela pri obeh sodobnih modelih kot ključni akterji pri upravljanju in obvladovanju sprememb nastopajo menedžerji in vodje.

Izkazalo se je, da Adizes najpomembnejšo vlogo pri upravljanju sprememb v organizacijah pripisuje menedžerjem oz. timu menedžerjev s štirimi različnimi vlogami. Menedžerji so po njegovem mnenju ključni za dobro upravljanje organizacije, saj skrbijo za reševanje nastalih problemov in obvladovanje sprememb. Z odločanjem o tem, kaj je treba storiti, in udeležanjem odločitev, poskrbijo, da so organizacijske spremembe uspešne.

V njegovem modelu je poudarek na menedžerjih, ki nastopajo v več različnih vlogah: od odločevalcev, organizatorjev, načrtovalcev, upravljalcev, pa vse do vodij in motivatorjev ... Vloge upravljalcev s človeškimi viri, kadrovnikov in vodij Adizes v svojem modelu vidi kot del kompleksnih menedžerskih procesov, pri čemer se nekatere vloge med seboj tudi prepletajo. Tak primer so menedžerji, ki so spretni pri integraciji in povezovanju, saj so obenem lahko tudi dobri vodje.

Konkretnih omemb vlog kadrovnikov v njegovem modelu nisem zasledila, lahko pa sklepam, da imajo vlogo predvsem pri podpornih aktivnostih, s katerimi pomagajo pri vključevanju človeških virov v procese spreminjanja.

Zanimive so tudi naslednje ugotovitve, ki kažejo na razlikovanje med vlogami menedžerjev in vodij pri upravljanju sprememb. Medtem ko Adizes skrb za vizijo, razvoj in usmerjenost organizacije ter pripravljenost tveganja pripíše vlogi menedžerjev, so to po mnenju Kotterja vloge vodij. Podobno je tudi s sposobnostmi motiviranja in povezovanja ljudi ter z ustvarjanjem sistemov vrednot in organizacijske klime, kjer imajo pri Adizesu ponovno večjo vlogo menedžerji, pri Kotterju pa vodje.

Prav tako se je na podlagi primerjave preučevanih modelov izkazalo, da Kotter največjo vlogo pri upravljanju sprememb pripisuje vodjem. Vodje so v njegovem modelu ključni akterji, saj vodijo spremembe, skrbijo za vizijo in prihodnost organizacije ter so sposobni motivirati in usmerjati vedenja ljudi v skladu s spremembami in vizijo organizacije.

Kotter vlogo menedžmenta človeških virov in kadrovnikov vidi v podporni funkciji. Pri upravljanju sprememb nastopajo v vlogah povezovalcev človeških virov z organizacijo. Čeprav njihova vloga v procesu upravljanja sprememb ni posebej poudarjena, jo je možno razbrati na različnih stopnjah modela. Pomembno vlogo imajo na primer na prvi stopnji pri vzpostavitvi občutka nujnosti, komuniciranju in informiranju o spremembah, ter na peti stopnji pri vključevanju zaposlenih v spremembe in odstranjevanju ovir, saj skrbijo za

izobraževanje o spremembah ter za to, da so dejanja zaposlenih v organizaciji v skladu s spremembami.

Lahko rečem, da so vloge upravljalcev s človeškimi viri in kadrovikov vidne predvsem skozi podporne aktivnosti, s pomočjo katerih se spreminjajo vedenja in dejanja ljudi v organizaciji v skladu z vizijo.

Primerjalna analiza je sicer pokazala, da Kotter v ospredje svojega modela postavlja vodje, vendar pa imajo pomembno mesto pri procesu spreminjanja tudi menedžerji. Njihova vloga je, da prepoznavajo probleme in se na njih odzivajo ter da skrbijo za dobro upravljanje z organizacijskimi spremembami.

Na prvi stopnji je vloga menedžerjev, da ohranjajo delovanje trenutnih sistemov in zmanjšujejo tveganja. Pomembni so tudi na drugi stopnji, ko se oblikuje vodilna koalicija, ki jo poleg vodij, ki vodijo spremembe, sestavljajo tudi menedžerji, ki skrbijo zlasti za nadzorovanje procesov spreminjanja. Prav tako so pomembni na sedmi stopnji pri utrjevanju sprememb na vseh ravneh v organizaciji, za kar so poleg vodij potrebni številni ljudje, med njimi tudi menedžerji.

Na podlagi rezultatov primerjalne analize lahko sklenem, da so v procese upravljanja s spremembami pomembne prav vse vloge, ki so del menedžmenta človeških virov: vloge vodij, menedžerjev in kadrovikov. Vsaka vloga ima svoje odgovornosti in načine, s katerimi skrbi za upravljanje sprememb in povezovanje človeških virov z organizacijo za doseganje skupnih ciljev. Medtem ko so nekatere vloge v procesu upravljanja s spremembami ključne, pa so druge pomembne predvsem v vlogi podpornih funkcij.

6.3 KLJUČNE UGOTOVITVE PRIMERJALNE ANALIZE V TABELI

LEWIN (1947)¹⁰	ODMRZNITEV trenutnega stanja			PREMIK k novemu stanju			ZAMRZNITEV novega stanja	
	NAČRTOVANJE (spremembe so nujne za izboljšanje trenutnega stanja)			IMPLEMENTACIJA			PONOVO OVREDNOTENJE (post implementacija)	
KOTTER (1995/2012)	VZPOSTAVITEV NUJNOSTI	VODILNA KOALICIJA	KREIRANJE VIZIJE	KOMUNICIRANJE VIZIJE	VKLJUČENOST in ODSTRANITEV OVIR	KRATKO-ROČNE ZMAGE	UTRJEVANJE CILJEV, ŠE VEČ SPREMEMB	UTRDI TEV NOVIH PRISTOPOV V KULTURO
	Spreminjanje vedenja vključenih – predpogoj za organizacijske spremembe. Spremembe nujne za premik k boljšemu stanju.	Izpostavitev močne vodilne koalicije. Komplementarni tim vodij (vodijo in usmerjajo spremembe) in menedžerjev (nadzorujejo procese).	Vizija je nujna, saj opredeli smer sprememb.	Jasno in razumljivo sporočanje vizije krepi motivacijo in zaupanje v spremembe.				
ADIZES (1970-a)	VLOGA P (za dovoljitev potreb).	KOMPLEMENTARNI TIM MENEDŽERJEV VLOGA A (upravljanje; organizacija, koordinacija ...)	VLOGA E (načrtovanje vizije; orientiranost na prihodnost)	VLOGA E	VLOGI E in I	VLOGI P in A (kratkoročnost kot predpogoj za dolgoročno uspešno in	VLOGA I (integracija; vključenost vseh v organizacijo)	VLOGA I (integracija - kultura)

¹⁰ Lewinova teorija je nastala leta 1947 (Lewin, 1947), Adizesova teorija PAEI v zgodnjih 70-ih ("Mind Tools", b. d.), Kotter pa je leta 2012 predstavil prenovljen 8-stopenjski model, ki je ga je sicer prvič dokumentiral 15 let pred tem (Kotter, 2012, str. 47).

						učinkovito organizacijo)		
	VLOGA VODIJ	VLOGA HRM in KADROVIKOV						
LEWIN (1947)	V prvotnem modelu ni zaslediti vloge vodij.	V prvotnem modelu prav tako ni zaslediti omembe kadrovikov, katerih vloga je postala pomembna v kasnejših interpretacijah Lewinovega modela.						
ADIZES (1970-a)	Vodje so del kompleksnih menedžerskih procesov. Menedžerji, ki skrbijo za integracijo, vključenost in povezovanje so potencialno dobri tudi v vlogi vodij.	V modelu ni zaslediti konkretne omembe kadrovikov. Kljub temu je možno razbrati, da nastopajo v vlogah izvajalcev podpornih aktivnosti in vključevanju človeških virov v proces upravljanja s spremembami.						
KOTTER (1995/2012)	Vodje imajo ključno vlogo pri upravljanju sprememb.	Kadroviki predstavljajo podporno funkcijo pri procesu upravljanja s spremembami.						

7 SKLEP

V magistrski nalogi sem preučevala področje upravljanja sprememb v organizaciji. Pri tem sem izhajala iz treh teorij oz. modelov, ki na svojevrstne načine predstavljajo možne pristope k upravljanju sprememb.

Najprej sem opredelila teorijo spreminjanje v 3 korakih Kurta Lewina, ki je nastala leta 1947 in s tem velja za klasično teorijo upravljanja sprememb. Prvotno se je model nanašal na preučevanje dinamik in sprememb v življenju skupin. Šele kasneje je postal »orodje za načrtovanje sprememb v organizacijah«, s čimer so se pojavile tudi različne interpretacije modela. Nato sem povzela teorijo menedžerskih vlog P, A, E in I, ki jo je Ichak Adizes podal v osemdesetih in črpa iz funkcij, ki jih ima menedžment pri upravljanju sprememb v organizacijah. Na koncu pa sem predstavila še najsodobnejši in najobširnejši pristop k upravljanju sprememb, ki ga je John Kotter podal leta 1995 in zajema 8 stopenj, skozi katere mora vsaka organizacija, če želi uspešno obvladovati spremembe. Leta 2012 je Kotter model posodobil in pri tem upošteval dinamike sprememb v organizacijah 21. stoletja.

Cilj, in s tem ključni prispevek moje naloge, je bila integracija vseh treh modelov upravljanja sprememb. Kljub temu da so modeli sprva delovali med seboj neprimerljivi, tako glede na čas njihovega nastanka kot tudi na različne pristope k upravljanju sprememb, se je izkazalo, da je primerjava mogoča.

V raziskovalnem delu naloge sem tako primerjala vse tri modele in analizirala njihove podobnosti in razlike. Na podlagi ključnih ugotovitev primerjalne analize pa sem nato preverjala veljavnost teze: **»obstaja pomembna korelacija med vlogami, ki jih imajo vodje pri upravljanju sprememb, in uspešnim obvladovanjem organizacijskih sprememb«**.

Tezo lahko potrdim v Kotterjevem 8-stopenjskem modelu upravljanja sprememb. Za veljavno se je izkazala, ker Kotter najpomembnejšo vlogo za uspešno obvladovanje sprememb pripisuje vodjem.

V Adizesovem modelu menedžerskih vlog se je teza izkazala za neveljavno, saj uspešno obvladovanje sprememb pripisuje vlogi menedžerjev.

Prav tako teze ne morem potrditi na primeru Lewinove teorije spreminjanja v 3 korakih, saj vloge vodij v prvotnem modelu, v katerem je preučeval dinamike sprememb v skupinah, ni zaslediti.

Na enak način sem preverjala ustreznost druge teze: **»menedžment človeških virov je podporni proces pri obvladovanju sprememb«**.

Na podlagi analize lahko tezo potrdim pri 8-stopenjskem modelu upravljanja s spremembami. Kotter namreč v svojem modelu pomembno vlogo pripisuje nalogam, za katere skrbi menedžment človeških virov: izobraževanju, usposabljanju, motiviranju in vključevanju zaposlenih v procese spreminjanja.

Pri modelu menedžerskih vlog lahko tezo delno potrdim, saj Adizes vloge menedžmenta človeških virov v svoji teoriji ne izpostavlja. Kljub temu pa je vlogo menedžmenta človeških virov iz njegove teorije možno razbrati, saj so kadroviki tisti, ki pri upravljanju sprememb skrbijo za izobraževanja in druge podporne procese, s katerimi človeški viri prispevajo k obvladovanju sprememb v organizaciji.

Sklenem lahko, da tako Kotter kot Adizes vlogo menedžmenta človeških virov vidita kot podporni proces, saj je za uspešno obvladovanje sprememb pomembno tudi dobro upravljanje s človeškimi viri, za kar pa poleg vodij in menedžerjev skrbijo tudi kadroviki.

Za klasičen model spreminjanja v 3 korakih teza ne velja, saj Lewin pri procesu spreminjanja ne omenja vloge menedžmenta človeških virov. Šele v sodobnejših interpretacijah Lewinove teorije, ko je njegov model postal v uporabi kot »orodje za načrtovanje organizacijskih sprememb«, se je fokus preusmeril na vlogo kadrovikov pri upravljanju sprememb.

Čeprav se je izkazalo, da so si modeli v določenih točkah podobni, pa se hkrati razlikujejo glede na to, kakšno vlogo pripisujejo različnim akterjem v procesu upravljanja sprememb v organizacijah. Na podlagi Kotterjevega sodobnega modela pospeševanja lahko zaključim, da bodo v prihodnje modeli upravljanja sprememb še bolj osredotočeni na sposobnosti organizacij za hitro odzivanje na priložnosti in grožnje ter na strateško orientiranosti organizacij v prihodnost. Da bodo organizacije dovolj hitro in uspešno obvladovale spremembe, pa bo nujen strateški pristop, ki bo vključeval čim več ljudi, omogočal več agilnosti, hitrosti in prilagodljivosti ter s tem ohranjanje konkurenčne prednosti.

8 VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Adizes, I. (2004a). *Leading the leaders*. How to enrich your style of management and handle people whose style is different from yours. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing.
3. Adizes, I. (2004b). *Managing corporate lifecycles: how to get to and stay at the top*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing.
4. Aljohani, M. R. (2016). Change Management. *International journal of scientific & technology research*, 5(5), 319–323. Dostopno prek <http://www.ijstr.org/final-print/may2016/Change-Management.pdf>
5. Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Rihoux, B. in Ragin, C. C. (2009). Qualitative Comparative Analysis (QCA) as an Approach. V B. Rihoux in C. C. Ragin (ur.), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Analysis (QCA) and Related Techniques* (str. 1–18). SAGE Publications Ltd.
6. Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N. in Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
7. Bukovec, B. (2009a). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Novo mesto: Fakulteta za uporabne družbene študije.
8. Bukovec, B. (2009b). Human resources management (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb. *Raziskave in razprave*, 2(2), 3–25.
9. Cameron, E. in Green, M. (2004). *Making sense of change management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page Limited.

10. Cummings, S., Bridgman, T. in Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33–60.
11. Daft, R. L. (2016). *Management*. Twelfth edition. Boston: Cengage Learning.
12. Darwin's theory of evolution. (b. d.) Dostopno prek <https://www.darwins-theory-of-evolution.com>
13. Galbraith, J. R. (1997). The Reconfigurable Organization. V F. Hesselbein, M. Goldsmith in R. Beckhard (ur.), *The Organization of the Future* (str. 87–97). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
14. Gill, R. (2002). Change management - or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318. Dostopno prek <http://two.nitbj.com.cn/nit/content/references/Gill.pdf>
15. Kezar, A. J. (2001). Theories and methods of organizational change in the 21st century: Recent research and conceptualization. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 28(4), 25–58.
16. Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
17. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
18. Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston: Harvard Business Press.
19. Kotter, J. P. (2012). Accelerate! How the most innovative companies capitalize on today's rapid - fire strategic challenges - and still make their numbers. *Harvard Business Review*, 90(11), 45–58.
20. Kotter, J. P. in Cohen, D. S. (2002). *Srce sprememb: Resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
21. Kotter, J. P. in Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.

22. Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(5), 5–41. Dostopno prek <http://bit.ly/2AxPR55>
24. Mahapatro, B. B. (2010). *New age human resource management*. New Delih: New age international (P) Ltd., Publishers.
25. Mind Tools. (b. d.) Dostopno prek <https://www.mindtools.com/pages/article/paei-model.htm>
26. Nadler, D. A. in Tushman M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 3(3), 194–204.
27. Palmer, I. in Hardy, C. (2000). *Thinking about management*. London: SAGE Publications Ltd.
28. Paton, R. A. in McCalman, J. (2000). *Change Management: A guide to effective implementation*. London: SAGE Publications Ltd.
29. Ragin, C. C. (2007). *Družboslovno raziskovanje: Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: FDV.
30. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press..
31. World trade organization. (b. d.). Dostopno prek https://www.wto.org/english/tratop_e/gatt_e/gatt_e.htm
32. Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. Dostopno prek <http://bit.ly/2kFA4g1>