

■ Obvladovanje odpora pri projektih informacijskih tehnologij

Simon Vrhovec, Rok Rupnik

Fakulteta za računalništvo in informatiko, Univerza v Ljubljani, Tržaška 25, 1000 Ljubljana
simon.vrhovec@fri.uni-lj.si; rok.rupnik@fri.uni-lj.si

Izvilleček

Spremembe informacijskih sistemov se običajno implementirajo skozi projekte in programe informacijskih tehnologij. Spremembe informacijskih sistemov so tudi organizacijske spremembe, zaradi katerih se lahko pojavi odpor, ki pa ne ovira vedno procesa spreminjanja. Ob ustreznem obvladovanju odpora in upoštevanju priporočil za ravnanje z njim se lahko celo poveča zavezanost spremembam. Pri obravnavi odpora je pomembno razlikovanje med oblikami odpora in vzroki za njegov pojav, pri čemer so lahko v članku predlagani ključni elementi obvladovanja odpora. Na podlagi sorodnih raziskav je v članku predlagan generični model obvladovanja odpora. Članek vsebinsko sklone predlog umestitve obvladovanja odpora v standard za vodenje projektov PMI.

Ključne besede: odpor do sprememb, obvladovanje odpora, ravnanje z odporom, razreševanje odpora, informacijski sistemi, vodenje projektov, obvladovanje programov.

Abstract

Resistance Management in IT projects

IS changes are commonly implemented in IT projects and programs. IS changes are also organizational changes and as such can cause resistance. Resistance is not necessarily the enemy of change. It can strengthen the commitment to change when managed well and when recommendations for handling resistance are taken into account. It is important to distinguish between forms and causes for resistance when addressing it. The key elements of resistance management proposed in this paper can help identify the causes for resistance. This paper also proposes a generic resistance management model based on related research and its placement within the PMI standard for project management.

Keywords: resistance to change, resistance management, resistance handling, resistance resolution, information systems, project management, program management.

1 UVOD

Področje informacijskih tehnologij (IT) je v podjetjih pridobilo velik pomen, informacijski sistemi (IS) pa so dandanes nepogrešljivi del velike večine organizacij. Spremembe informacijskih sistemov se po navadi implementirajo v projektih in programih informacijskih tehnologij. Kljub splošni razširjenosti in izkušnjam se velik del obsežnejših projektov informacijskih tehnologij – med 60 in 70 odstotki – konča neuspešno (Pan, Hackney & Pan, 2008; Washington & Hacker, 2005). Med pomembnimi dejavniki uspeha se pojavlja tudi odpor uporabnikov do sprememb informacijskih sistemov (Aladwani, 2001; Lorenzi & Riley, 2003).

Odpor je kompleksen pojav, ki je navzoč pri vseh spremembah (Henry, 1997; Proctor & Doukakis, 2003). Do izraza prihaja pri obsežnejših spremembah, saj je sorazmeren z njihovim obsegom (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Odpor je simptom

pomembnejših problemov v ozadju (Waddell & Sohal, 1998). Pojavlja se v različnih oblikah in jakostih, od nedolžnih in težko opaznih simptomov do skrajnih oblik odpora, npr. stavk po vsej državi, kar se je zgodilo leta 1993 v Franciji zaradi novega računalniškega rezervacijskega sistema francoskih železnic (Pan, Hackney, & Pan, 2008).

Odpor sam pa ni edini problem, ki se pojavlja pri spreminjanju informacijskega sistema. Organizacije pogosto nimajo potrebnega strokovnega kadra za implementacijo sprememb informacijskih sistemov, zato jih izvajajo v sodelovanju z zunanjimi izvajalci. Pri tem so nekoliko problematični obstoječi standardi na področju projektnega menedžmenta (PM), saj tega področja ne obravnavajo z zornega kota matične organizacije, ki uporablja izide projektov informacijske tehnologije.

Članek ima takšno strukturo: v drugem razdelku je na kratko predstavljeno ozadje spreminjanja organizacij in opredeljeni relevantni pojmi, v tretjem razdelku je predstavljen pojem odpora, kako ga je treba razumeti in njegovi pozitivni učinki. V četrtem razdelku so obravnavani vzroki za pojav odpora, v petem pa priporočila za ravnanje z odporom. V šestem razdelku so opredeljeni ključni elementi obvladovanja odpora (KEOO), ki so temelj za obravnavo vzrokov in ravnanje z odporom. V sedmem razdelku so predstavljene sorodne raziskave, na katerih je utemeljen v članku predlagani model obvladovanja odpora (MOO). Ta je predstavljen v osmem razdelku, v katerem je predlagana tudi dopolnitev standardov PM in umestitev obvladovanja odpora v standard za vodenje projektov PMI.

2 SPREMINJANJE ORGANIZACIJ

V sodobnih organizacijah so spremembe stalnica (Washington & Hacker, 2005), njihova frekvenca pa je v informacijski družbi velika (Arciniega & González, 2008; Chen & Wang, 2007). Organizacije se spreminjajo, da bi se prilagodile zahtevam okolja in povečale svojo konkurenčnost (Arciniega & González, 2008; Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Preživijo lahko samo tiste organizacije, ki so se sposobne dovolj hitro prilagajati dinamiki spreminjajočega se okolja (Gareis, 2010). Sprememba preprosto pomeni delati nekaj novega ali drugače, pri tem pa se pojavljajo pritiski v želji po pridobitvi podpore zanj (Hultman, 2003).

Spremembe se v današnjih organizacijah implementirajo pretežno skozi projekte, obsežnejše spremembe pa tudi skozi programe. Program je skupina medsebojno povezanih in koordinirano vodenih projektov. Njegov namen je zagotoviti koordinacijo vseh projektov programa in s tem pridobiti učinke, ki jih ni mogoče pridobiti z vodenjem posameznih projektov. Programi vključujejo tudi delo zunaj obsega projektov, kar sodi v področje obvladovanja programa (PMI, 2008; PMI, 2009c).

Velika večina sprememb v organizacijah se implementira skozi spremembo njihovih informacijskih sistemov (Lorenzi & Riley, 2003). V sodobnih organizacijah obstaja tesna povezanost med njenim informacijskim sistemom in ljudmi, ki so del te organizacije. Vsaka sprememba informacijskega sistema se zaradi tega prej ali slej odrazi v organizaciji in obratno, zato je pomembno razumevanje tega razmerja.

Da je vsaka sprememba informacijskega sistema tudi organizacijska sprememba, potrjujeta dejstva, da je primarni cilj obstoja informacijskega sistema informiranje ljudi (Yeo, 2002) in da informacijski sistem ne deluje brez ljudi (Lorenzi & Riley, 2003).

Projekt oz. program informacijske tehnologije je projekt oz. program, katerega vsaj eden od ciljev je sprememba informacijskega sistema neke organizacije. Portfelj informacijske tehnologije neke organizacije obsega vse njene projekte in programe informacijske tehnologije. Ob uvedbi portfelja informacijske tehnologije je tako mogoče obvladovati vse spremembe informacijskega sistema na izvedbeni ravni.

3 ODPOR DO SPREMEMB

Odpor je pojav, ki v prvi vrsti ovira implementacijo spremembe in povzroča nepredvidene stroške ter zamude. Po drugi strani pa gre za naravni pojav (Bovey & Hede, 2001), ki je v določeni meri navzoč pri vseh spremembah. Lastnosti odpora strokovnjakom omogočajo njegovo predvidevanje, spremljanje in razreševanje.

Odpor je protiutež spremembam in poskuša obdržati obstoječe ravnotežje v organizaciji (*status quo*) (Henry, 1997; Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Proctor & Doukakis, 2003; Waddell & Sohal, 1998). Ob primerjavi odpora z vztrajnostjo (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Waddell & Sohal, 1998) je mogoče ugotoviti, da ga ni priporočljivo prezreti za učinkovito upravljanje organizacije. Vztrajnosti se vozniki motornih koles zelo dobro zavedajo, saj jim omogoča stabilnost tako pri vožnji naravnost kot v ovinkih. Po drugi strani pa ravno vztrajnost ovira spremembo naklona motornega kolesa, npr. pri vходу v ovinek. Nizka hitrost zahteva prefinjen nagib, morda le motornega kolesa, visoka pa radikalno spremembo težišča z nagibom telesa krepko v notranjost ovinka. Spremembe naklona motornega kolesa so primerljive z organizacijskimi spremembami. Organizacije potrebujejo stabilnost med spremembami ravno toliko kot motoristi med ovinki. Poznavanje odpora je prvi pogoj za njegovo obvladovanje, ki lahko organizacijam omogoči omenjeno stabilnost.

3.1 Razumevanje odpora

Razumevanje odpora se je od začetka njegovega obravnavanja do danes spreminjalo. Sprva je bil odpor označen kot izvor različnih mnenj, ki se pojavlja pri osebah, ki lastne interese postavljajo nad splo-

šne in dobro organizacije (Waddell & Sohal, 1998). Odpor naj bi tako povzročal nezaželene konflikte (Waddell & Sohal, 1998). Takšna obravnava odpora je na prvi pogled smiselna, saj odpor v svojem bistvu povzroča le nepotrebne stroške in zamude pri implementaciji sprememb. Po drugi strani pa namiguje tudi na dejstvo, da je odpor lahko izvor novih idej in vir inovativnosti pri planiranju in implementaciji sprememb.

Kasnejše raziskave so poglobile razumevanje odpora z aplikacijo idej s področij psihologije, sociologije in antropologije (Waddell & Sohal, 1998). Odpor so začeli obravnavati kot kompleksen in večplasten pojav (Waddell & Sohal, 1998). Oblikovalo se je enotno mnenje, da odpor in konflikti, ki jih povzroča le-ta, niso nujno sovražniki sprememb (Waddell & Sohal, 1998). Z ustreznim obvladovanjem odpora in koriščenjem njegovih pozitivnih učinkov lahko odpor celo občutno pripomore k ugodnejšim posledicam sprememb (Waddell & Sohal, 1998).

Odpor ima pogosto neupravičeno negativno konotacijo (Hultman, 2003). Že domneva, da je dobra sprememba tista, ki ni naletela na odpor, prikazuje odpor v negativni luči (Waddell & Sohal, 1998). Lahko je spremeniti nekaj, za kar se nihče ne zanima, občutno teže pa je spremeniti nekaj, za kar se ljudje zanimajo ali se začnejo zanimati (Lorenzi & Riley, 2003).

Kot primer koristnosti in primernosti odpora bi lahko navedli sprejemanje novega zakona v državnem zboru. Če v državnem zboru sprejmejo zakon brez odpora, to še ne pomeni, da bo sprejeti zakon tudi dober, temveč, da zanj ni pretiranega zanimanja. Nasprotovanje opozicije in burna razprava v državnem zboru bi podvrgla zakon preizkušnji, iz katere bi se gotovo rodil bolj robusten in življenjski zakon (Waddell & Sohal, 1998).

Odpor je mogoče obravnavati kot obliko konflikta (Fiedler, 2010), zato je mogoče na odpor aplicirati nekatere njihove značilnosti. Vzroki za konflikte se lahko med njegovim potekom spreminjajo (Pinto, 1996), kar je mogoče ugotoviti tudi za odpor. Ker se lahko tudi vzroki za pojav odpora spreminjajo med njegovim potekom, jih je treba obravnavati s komponento dinamičnosti.

Odpor se lahko pojavi tudi s časovnim zamikom. Obsežnejše spremembe informacijskega sistema zahtevajo določeno dobo uvajanja uporabnikov. Obstaja možnost, da se odpor pojavi šele po uvajanju, ki je

lahko dolgotrajno, ko se razjasni obseg spremembe in njene značilnosti.

3.2 Pozitivni učinki odpora

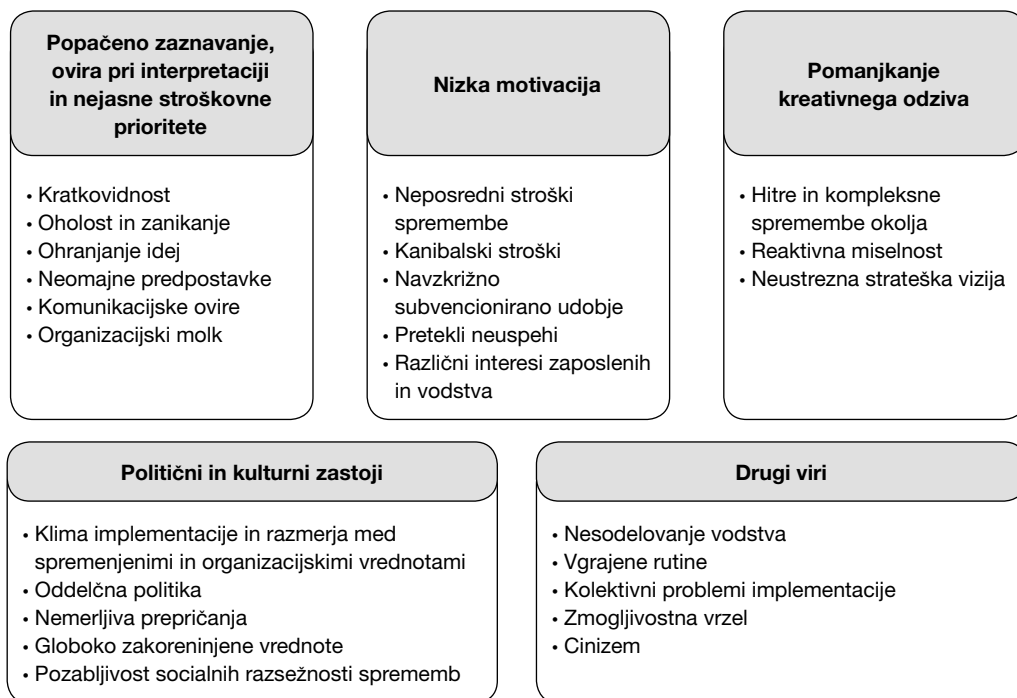
Odpor ima lahko pri naporih spreminjanja pozitivne učinke predvsem pri motivaciji in inovativnosti (Waddell & Sohal, 1998). Na prvi pogled je morda paradoksalna trditev, da odpor lahko pripomore k motivaciji za spremembo. K temu levji delež prispeva pogosta predpostavka, da je odpor nekaj, kar samo ovira spremembe.

V apatičnih in pasivnih delovnih okoljih je težko implementirati dobre spremembe. Spremembe tipično niso kreativne in so slabo implementirane (Waddell & Sohal, 1998). Odpor in konflikti, ki jih povzročajo spremembe, spodbujajo njihovo resno in podrobnejšo obravnavo (Waddell & Sohal, 1998). Pri tem je treba paziti na ustrezno ravnovesje, saj lahko postane prevelik obseg konfliktov bolj problematičen od prvotnih problemov (Waddell & Sohal, 1998). Omenjeno ravnovesje se omenja tudi kot optimalna raven motivacije, ki služi procesu spreminjanja in ugodno vpliva na njegov izid (Waddell & Sohal, 1998).

Odpor spodbuja iskanje alternativnih metod in izidov, da bi se uskladila konfliktna mnenja. Odpor zato postane kritičen vir inovacij v procesu spreminjanja, saj se pretehta in oceni več možnosti (Waddell & Sohal, 1998). Določene rešitve vodstvo pogosto favorizira in zato niso temeljiteje obravnavane. Pod takimi pogoji je sprejemanje vgrajeno, rast in spreminjanje organizacij pa sta omejena na sposobnosti predlagatelja sprememb (Waddell & Sohal, 1998). Raziskave so pokazale tudi, da je veliko menedžerskih odločitev neracionalnih. Menedžerji ne obravnavajo dovolj alternativnih rešitev problema, niti niso te rešitve ocenjene adekvatno (Waddell & Sohal, 1998). Odpor je torej pojav, ki nam preprečuje, da bi se zavzeli za vsako neumnost, ki nam pade na pamet (Waddell & Sohal, 1998).

4 VZROKI ZA POJAV ODPORA

V literaturi se pojavlja več poskusov strukturiranja vzrokov za pojav odpora. Slika 1 prikazuje poskus strukturiranja vzrokov na podlagi njihove medsebojne sorodnosti. Vzroki so strukturirani v pet skupin, katerih celovitost je bila tudi dokazana v empirični raziskavi (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003).

Slika 1: **Vzroki za pojav odpora¹**

V omenjeni raziskavi (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003) je bilo ugotovljeno, da so nekatere vzroki bolj korelirani z obsegom spremembe kot drugi. Ti vzroki so lahko problematični pri obsežnejših spremembah, kljub temu da pri manj obsežnih niso. Med omenjenimi vzroki izstopajo predvsem:

- **globoko zakoreninjene vrednote:** gre za vzrok, ki je sorazmeren z obsegom spremembe. Obstoj globoko zakoreninjenih vrednot in čustvene lojalnosti do načina dela (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Rumelt, 1995) je med najpogostejšimi in najvplivnejšimi vzroki;
- **zmogljivostna vrzel:** vzrok je sorazmeren z obsegom spremembe. Zmogljivostna vrzel se pojavlja, ko imajo posamezniki na voljo premalo kapacitet ali sposobnosti za implementacijo spremembe (Fiedler, 2010; Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Proctor & Doukakis, 2003; Rumelt, 1995);
- **oddelčna politika:** vzrok, ki nastopa ne glede na obseg spremembe. Odpor se pojavlja pri oddelkih, katerim sprememba ogroža status ali celo obstoj (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Rumelt, 1995). Večja pripadnost posameznim oddelkom

kot organizaciji kot celoti lahko ovira tudi komunikacijo med posameznimi oddelki (Mihelčič, 2003);

- **kanibalski stroški:** vzrok, ki nastopa ne glede na obseg spremembe. Sprememba lahko izboljša situacijo na eni strani in jo hkrati poslabša na drugi, kar pomeni neko vrsto žrtvovanja (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Rumelt, 1995). Pri tem gre lahko za racionalno podlago ali pa odraža interese določenih skupin (Rumelt, 1995);
- **navzkrižno subvencionirano udobje:** vzrok, ki nastopa ne glede na obseg spremembe. Potreba po spremembah je kompenzirana z visokimi dohodki iz drugih dejavnikov, ki niso posledica spremembe (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Rumelt, 1995);
- **nemerljiva prepričanja:** vzrok, ki nastopa ne glede na obseg spremembe. Odpor se pojavi zaradi močnega in neizogibnega nestrinjanja med skupinami glede same narave problema in posledično alternativnih rešitev (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Rumelt, 1995);
- **pomanjkanje kreativnega odziva:** vzroki iz te skupine prihajajo do izraza pri obsežnejših spremembah. Gre za skupino vzrokov, ki so povezani s pomanjkanjem kreativnosti pri iskanju ustrezne strategije izhoda iz težav.

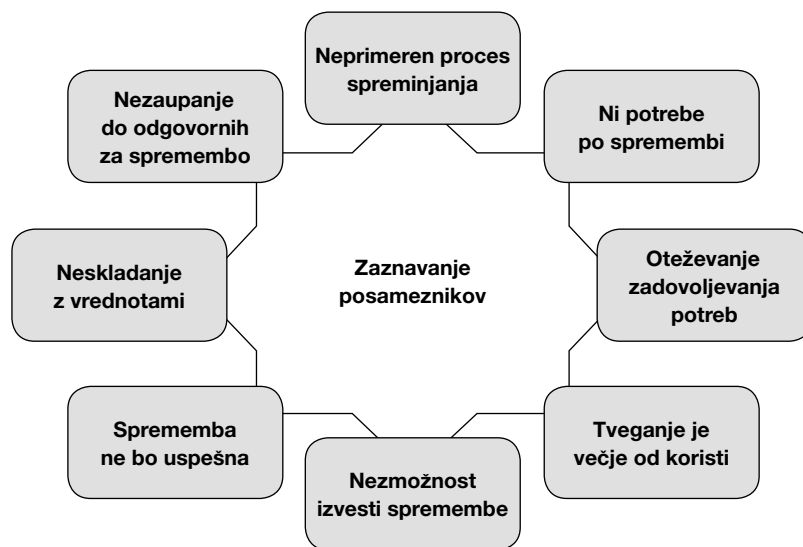
¹ Povzeto po Pardo del Val in Martínez Fuentes (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003).

Vzroki, strukturirani glede na medsebojno sorodnost, niso najbolj praktični za identifikacijo v konkretnih primerih. Večino informacij o odporu pridobimo neposredno od posameznikov, zato je primernejša obravnavna vzrokov z njihovega vidika.

Posamezniki si ustvarijo lasten subjektivni pogled na realnost na podlagi dejstev, prepričanj in vrednot (Hultman, 2003). Zaznava posameznikov tako določa njihovo realnost (Pinto, 1996), lahko pa bi celo rekli, da vsak posameznik živi v lastnem svetu oz. zaznani realnosti.

Odpor se lahko pojavi zaradi čustvene reakcije posameznika. Ob spremembah se pri posameznikih lahko pojavi občutek nelagodja, pomanjkanja navdu-

šenja in tesnobe, kar se lahko izrazi kot odpor (Arciniegas & González, 2008). Bovey in Hede ugotavljata, da posamezniki podzavestno uporabljajo dobro razvite obrambne mehanizme za obrambo pred spremembami in občutkom tesnobe (Bovey & Hede, 2001). Pri tem ni pomembno, ali je vzrok dejansko pravi ali le namišljen. Posamezniki se namreč branijo pred zaznano nevarnostjo, ki temelji tudi na preteklih izkušnjah in strahovih. Posamezniki, ki se zatekajo k uporabi projekcije,² so bistveno bolj nagnjeni k odporu (Bovey & Hede, 2001). Problematične čustvene reakcije so sicer lahko tudi posledica osebnih težav, kot sta npr. ločitev in izguba bližnjega (Bovey & Hede, 2001).



Slika 2: Vzroki za pojav odpora z vidika zaznavanja posameznikov³

Hultman je najpogostejše vzroke za pojav odpora z vidika zaznavanja posameznikov združil v osem skupin, ki jih prikazuje slika 2:

- **neprimeren proces spreminjanja:** ob soočenju s spremembo imajo posamezniki tipično tri vprašanja: »Zakaj je potrebna sprememba?« »Kako bo vplivala name?« in »Kaj imam od tega?« (Hultman, 2003). Že učinkovit odgovor na navedena vprašanja lahko prepreči ali minimizira odpor (Hultman, 2003). Posamezniki pričakujejo upoštevanje in spoštovanje svojih mnenj (Bovey & Hede, 2001; Hultman, 2003), zato jih je treba vključiti v proces spreminjanja (Henry, 1997; Hultman, 2003). Odpor

se lahko pojavi tudi zaradi nesodelovanja posameznikov pri odločanju, nevšečnega načina predstavitve spremembe, nepravočasnosti spremembe, občutka zavajanja ali manipulacije s strani vodstva in spremembe, ki je bila presenečenje ali pa je bila slaba (Hultman, 2003). Odpor lahko okrepijo tudi prekomerni pritiski (Fiedler, 2010; Henry, 1997; Mihelčič, 2003) in neprimerni ali slabi upravljalovski slogi (Waddell & Sohal, 1998);

² Projekcija je obrambni mehanizem, za katerega je značilno pripisovanje lastnih nesprejemljivih občutkov, impulzov in misli drugi osebi (Bovey & Hede, 2001). V bistvu gre za prenos krivde in odgovornosti.

³ Povzeto po Hultmanu (Hultman, 2003).

- **ni potrebe po spremembi:** posamezniki v določenih primerih zaradi različnih vzrokov ne vidijo potrebe po spremembi (Henry, 1997), npr. zaradi njene neotipljivosti (Hultman, 2003). Odpor je močno pogojen tudi z zadovoljstvom do obstoječega stanja, kar povzema miselnost, da spremembe niso potrebne, dokler se kaj ne zalomi (Hultman, 2003);
- **oteževanje zadovoljevanja potreb:** odpor se pojavi, če posamezniki verjamejo, da bo sprememba poslabšala njihov status (Hultman, 2003; Proctor & Doukakis, 2003) ali ogrozila zadovoljevanje osnovnih potreb (Washington & Hacker, 2005). Pri posameznikih se lahko zaradi novih tehnologij pojavi strah, da nekatera znanja ne bodo več potrebna (Mihelčič, 2003), sprememba pa lahko oteži zadovoljevanje potreb posameznikov tudi, če izpostavi pomanjkljivosti njihovega obstoječega dela (Henry, 1997);
- **tveganje je večje od koristi:** tveganje spremlja tako vsako spremembo kot tudi ohranjanje obstoječega stanja (Hultman, 2003). Posamezniki lahko za isto spremembo ali ohranjanje stanja zaznajo različne stopnje tveganja (Hultman, 2003). Odpor se lahko pojavi, če posamezniki ali skupine zaznajo neprimerno stopnjo tveganja (Aladwani, 2001) ali če posamezniki ne zaznajo dovolj (osebnih) koristi spremembe (Proctor & Doukakis, 2003). Nagrade so za posameznike toliko koristne, kolikor jim sami to pripisujejo, zato se lahko pojavi odpor tudi zaradi neustrezne nagrade (Henry, 1997);
- **nezmožnost izvesti spremembe:** odpor se lahko pojavi zaradi dejanske ali zaznane nezmožnosti izvesti spremembe (Hultman, 2003). Dejanska zmožnost je pogojena z znanjem, spretnostmi in potrebnimi viri za izvedbo spremembe (Hultman, 2003), zaznana pa je posledica zaznave posameznikov, ki si ustvarijo mnenje na podlagi svojih izkušenj in drugih osebnih lastnosti. Odpor je torej lahko tudi posledica pomanjkanja samozaupanja posameznikov v lastne sposobnosti (Henry, 1997; Hultman, 2003);
- **sprememba ne bo uspešna:** odpor se lahko pojavi, če posamezniki dvomijo v uspeh spremembe ali ne verjamejo, da je sploh izvedljiva (Hultman, 2003; Waddell & Sohal, 1998);
- **neskladje z vrednotami:** vrednote so posameznikova prepričanja o tem, kaj je pomembno (Hultman, 2003). Odpor se lahko pojavi, če sprememba

prihaja v konflikt z obstoječimi vrednotami posameznikov ali skupin (Arciniega & González, 2008; Henry, 1997; Hultman, 2003; Washington & Hacker, 2005);

- **nezaupanje do odgovornih za spremembo:** odpor se lahko pojavi zaradi občutka, da vodstvo ni odkrito glede spremembe in njenega vpliva (Hultman, 2003; Mihelčič, 2003). Pomanjkanje zaupanja je pogosta, zahrbtna in prodorna težava, saj po nekaterih raziskavah več kot 80 odstotkov uslužbencev ne zaupa svojim nadrejenim (Hultman, 2003), pri čemer igra vidno vlogo tudi uporaba dvomljivih tehnik, npr. manipulacije in prisile odgovornih (Bovey & Hede, 2001).

5 PRIPOROČILA ZA RAVNANJE Z ODPOROM

Za učinkovito obvladovanje odpora je treba izvajati tako preventivne ukrepe kot strategije razreševanja odpora (Fiedler, 2010; Henry, 1997), pri čemer oboje skupaj pojmuje kot strategije za ravnanje z odporom. Strategije za ravnanje z odporom je treba prilagoditi vsakokratni situaciji, saj lahko v nasprotnem primeru učinkujejo ravno nasprotno od pričakovanega. V nadaljevanju so po razdelkih na kratko opisana nekatera v literaturi najpogostejše omenjana priporočila za ravnanje z odporom.

5.1 Priprava na spremembo

Pogoj za obvladovanje odpora je poznavanje organizacije, kulture in tehnologije (Lorenzi & Riley, 2003; Proctor & Doukakis, 2003). Priporočljiva je priprava na argumentiran zagovor vizije spremembe (Henry, 1997; Rumelt, 1995). Pri tem je priporočljivo predvideti, kaj bo uporabnike zanimalo o spremembi (Henry, 1997), in na podlagi tega vnaprej pripraviti odgovore na pogosto zastavljena vprašanja (Henry, 1997; Hultman, 2003). Priporočljiva je tudi priprava učinkovitih odgovorov na zbadljive komentarje uporabnikov (Henry, 1997).

Za implementacijo spremembe je treba zagotoviti ustrezne vire (Hultman, 2003). Priporočljivo je tudi aktivno iskanje v dani situaciji primernejših alternativnih načinov uvajanja sprememb (Waddell & Sohal, 1998).

5.2 Zgled in podpora spremembi

Priporočljivo je poskrbeti, da višji menedžerji dejansko podpirajo spremembo. Višje organizacijske ravni predstavljajo zgled (Rumelt, 1995), zato mora

biti njihova podpora jasno vidna. Če menedžerji zagovarjajo spremembo, ki se je vidno ne držijo, lahko to vzdržuje odpor (Henry, 1997). Priporočljivo je tudi povečanje zavezanosti spremembi posameznikov z veliko neformalno močjo, npr. oblikovalcev mnenj in »mogočnejšev« (Aladwani, 2001; Fiedler, 2010; Lorenzi & Riley, 2003; Mihelčič, 2003). To je v določenih primerih mogoče doseči z oblikovanjem skupine ambasadorjev spremembe, v kateri omenjeni posamezniki aktivno podpirajo spremembe (Fiedler, 2010).

5.3 Vključevanje uporabnikov

Sodelovalne tehnike so med najboljšimi načini ravnanja z odporom (Waddell & Sohal, 1998). Zelo so priporočljive, kadar pričakujemo močan odpor (Waddell & Sohal, 1998). Sodelovanje v vseh fazah spreminjanja zmanjšuje odpor in povečuje zavezanost spremembam. Pri tem je pomembno, da vključimo vse relevantne skupine (Fiedler, 2010), pri čemer je različne skupine primerno vključevati v proces spreminjanja v različnih fazah. Sodelovalne tehnike naj ne bi bile le fiktivne. To pomeni, da dejansko upoštevamo in spoštujemo mnenja in interese uporabnikov (Hultman, 2003; Proctor & Doukakis, 2003), se z njimi posvetujemo in skupaj diagnosticiramo probleme (Proctor & Doukakis, 2003). Uporabniki so tudi pomemben vir povratnih informacij (Waddell & Sohal, 1998). Pri sodelovanju z uporabniki je priporočljiva določena mera potrpežljivosti, moramo pa biti pozorni na namerno zavlačevanje, ki lahko nakazuje na druge interese, npr. vzdrževanje moči, in ki ne razrešuje odpora (Henry, 1997).

5.4 Motivacija

Pred uvedbo spremembe je priporočljivo ustvarjanje občutka potrebe po spremembi (Hultman, 2003). Odpor je sorazmeren s stabilnostjo obstoječega stanja, zato mu je treba zamajati temelje. To je mogoče storiti s slabšanjem obstoječega stanja ali promocijo spremenjenega. Zavoljo promocije spremenjenega stanja je treba zagotoviti, da sprememba prinaša dovolj koristi za uporabnike (Hultman, 2003; Mihelčič, 2003). Koristi je mogoče v splošnem opredeliti samo okvirno, saj so učinkovite le toliko, kolikor pomenijo posameznikom (Hultman, 2003).

5.5 Odprava komunikacijskih ovir

Priporočajo vzpostavitev formalnega in koordinirane komunikacijskega sistema (Proctor & Douka-

kis, 2003). Pri tem lahko odigra ključno vlogo informacijska tehnologija, zato priporočajo uporabo le-te, kjer koli je mogoče. Pri komunikaciji je priporočljivo:

- redno komuniciranje (Waddell & Sohal, 1998);
- posredovanje vizije in jasna opredelitev strategije sprememb vsem uporabnikom (Fiedler, 2010; Henry, 1997; Mihelčič, 2003; Proctor & Doukakis, 2003);
- posredovanje ključnih lastnosti spremembe (Proctor & Doukakis, 2003) in motivov zanjo (Fiedler, 2010);
- posredovanje kakovostnih in uporabnih informacij. Prave informacije lahko ugodno vplivajo na odnos uporabnikov do spremembe (Washington & Hacker, 2005);
- posredovanje nedvoumnih informacij. Informacije so namenjene uporabnikom, ki si jih lahko razlagajo tudi drugače od predvidenega (Hultman, 2003);
- celovito posredovanje informacij. Če uporabniki določene informacije ne dobijo, jo predvidevajo, kar lahko povzroča napačno razumevanje in nezaupanje (Proctor & Doukakis, 2003);
- informacije predstaviti ustrezno (Proctor & Doukakis, 2003);
- prirejanje informacij za posamezne ciljne skupine, npr. čas posredovanja informacij, količina in način posredovanja informacij (Fiedler, 2010);
- odprta diskusija oz. dialog med uporabniki in voditeljem sprememb (Fiedler, 2010; Proctor & Doukakis, 2003) ter konzultacije (Waddell & Sohal, 1998);
- upoštevati dejstvo, da so voditelji sprememb bolj zavezani spremembam, če jih razumejo (Washington & Hacker, 2005).

Uporaba informacijske tehnologije skrajšuje pot informacij (Proctor & Doukakis, 2003), kar olajša zagotavljanje preverjenih informacij in omejuje netočne, nepopolne in napačne informacije, ki sicer predstavljajo problem (Hultman, 2003).

5.6 Usklajevanje vrednot

Obstoj globoko zakoreninjenih vrednot je med najvidnejšimi vzroki za pojav odpora (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Cilje spremembe je treba še pred njeno implementacijo uskladiti z organizacijsko kulturo (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Dolgoročno gledano je priporočljiva neprestana skrb za usklajenost vrednot posameznikov z vrednotami organizacije (Hultman, 2003). Za doseg kakovo-

stne spreminjajoče se organizacije je potreben razvoj vrednot posameznikov in organizacije, ki povečujejo zavezanost spremembam samim. Zmožnost učinkovitega in kakovostnega spreminjanja bi tako lahko postala ključna vrednota.

5.7 Evolucija uporabnikov

Evolucija uporabnikov je ključna za evolucijo in napredek organizacije, saj brez nje ni mogoče uigrati organizacije. Njene aktivnosti naj bi potekale v okolju vzajemnega učenja in podpore, brez strahu (Henry, 1997). Evolucija uporabnikov lahko med drugim vključuje:

- izboljšavo sposobnosti samoocenjevanja (Hultman, 2003),
- krepitev samozaupanja (Hultman, 2003),
- razvoj potrebnih spretnosti in znanj (Hultman, 2003), npr. izobraževanja in mentorstvo (Henry, 1997),
- različna urjenja (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003),
- informiranje in svetovanje v zvezi z odzivi na spremembe, npr. obrambnimi mehanizmi (Bovey & Hede, 2001),
- razvoj vodstvenih sposobnosti voditeljev sprememb (Proctor & Doukakis, 2003).

5.8 Ustvarjanje spremembi naklonjenega okolja

V organizaciji je treba pred implementacijo spremembe vzpostaviti pripravljenost nanjo (Proctor & Doukakis, 2003). Pri tem je treba posvetiti pozornost odpravljanju občutka uporabnikov, da jim je bila oz. jim bo sprememba vsiljena (Proctor & Doukakis, 2003) ali da obstajajo skriti nameni (Mihelčič, 2003; Proctor & Doukakis, 2003). Priporočljiva je stalna skrb za krepitev zaupanja med vsemi zaposlenimi v organizaciji (Hultman, 2003). Zaupanje ni recipročno, saj zaupanje zaposlenih v vodstvo še ne pomeni tudi zaupanja v obratni smeri (Proctor & Doukakis, 2003).

5.9 Vključitev zunanjih svetovalcev

Pri obvladovanju odpora, pa tudi sicer pri obsežnejših spremembah informacijskega sistema, je priporočljiva pomoč zunanjih izvajalcev (Lorenzi & Riley, 2003; Mihelčič, 2003). Zunanji svetovalci zagotavljajo objektivni pogled, morda njihova največja vrednost pa je, da lažje pridobijo informacije občutljive narave, ki jih zaposleni sicer neradi posredujejo sodelavcem (Mihelčič, 2003). Prednost zunanjih svetovalcev je tudi v izkušnjah in strokovni usposobljenosti.

6 KLJUČNI ELEMENTI OBVLADOVANJA ODPORA

Analiza odpora in razvoj strategij ravnanja z odporom sta zahtevna, a ključna procesa obvladovanja odpora. Uporaba koncepta ključnih elementov obvladovanja odpora (KEOO) je pri omenjenih procesih lahko v pomoč. To velja predvsem pri identifikaciji vzrokov za pojav odpora, planiranju strategij ravnanja z odporom in planiranju implementacije strategij ravnanja z odporom.

Vzroki za pojav odpora so splet interakcije med ključnimi elementi obvladovanja odpora. Razmerje med njimi in vzroki za pojav odpora je najlažje opisati s preprostim primerom. Če opazujemo dva ključna elementa obvladovanja odpora, uporabnike in spremembo, so lahko vzroki za pojav odpora na strani uporabnikov (npr. interes ključnih uporabnikov, da sprememba ni uspešna) ali na strani spremembe (npr. sprememba je neprimerna). Spremembo lahko uporabniki le zaznajo kot neprimerno (vzrok za pojav odpora je pravzaprav na strani uporabnikov) ali pa je neprimerna tudi objektivno.

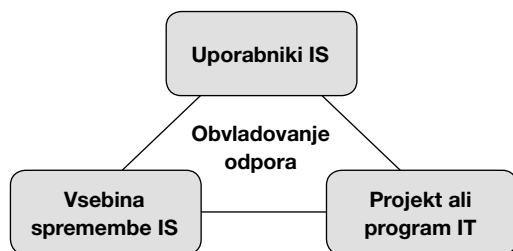
Rezultate analize odpora je mogoče neposredno uporabiti pri razvoju strategij ravnanja z odporom. Za vsak identificirani vzrok je mogoče ugotoviti, na kateri ključni element obvladovanja odpora je treba aplicirati strategijo (uporabnike, spremembo oz. nekakšen kompromis). Uporaba ključnih elementov obvladovanja odpora v procesu razvoja strategij ravnanja z odporom omogoča tudi pregled nad skupnim vplivom izbranih strategij na posamezen ključni element obvladovanja odpora, kar podpira planiranje implementacije strategij ravnanja z odporom.

Vsaka sprememba je edinstvena, zato si zasluži temu primerno obravnavo. Vprašamo se lahko, ali je torej sploh smiselno slediti priporočilom in dobrim praksam. Odgovor je pravzaprav preprost. Dobre prakse in priporočila izhajajo iz konkretnih situacij, ki pa se razlikujejo med seboj. Torej gre za splošne ugotovitve, ki v povprečju delujejo pozitivno. Možnost, da v konkretnem primeru splošne ugotovitve povzročijo odpor, kljub temu obstaja. Na voljo sta dve možnosti:

- tvegati in slepo zaupati priporočilom in dobrim praksam. V povprečju se tak pristop izplača, v posameznih primerih pa se lahko tudi grdo mašče;
- analizirati ključne elemente obvladovanja odpora, priporočila in dobre prakse ter na podlagi tega razviti ustrezne strategije za ravnanje z odporom.

Tak pristop drastično zniža tveganje, hkrati pa poveča možnosti za uspeh spremembe.

Poznavanje koncepta ključnih elementov obvladovanja odpora olajšuje obravnavo vzrokov za pojav odpora in razvoj strategij za ravnanje z odporom. Omenjene strategije namreč temeljijo na modifikacijah ključnih elementov obvladovanja odpora ali vplivanju nanje.



Slika 3: Ključni elementi obvladovanja odpora

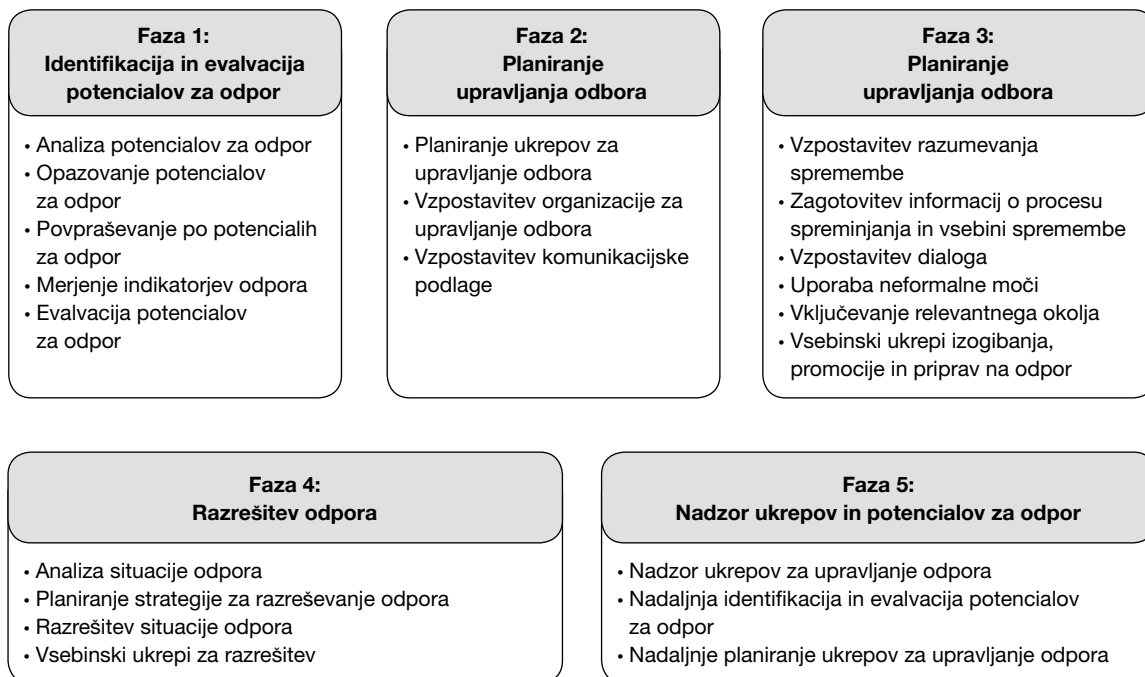
Pri splošni spremembi so ključni elementi obvladovanja odpora vsebina spremembe, proces implementacije spremembe in prizadeti posamezniki oz. skupine. Slika 3 prikazuje ključne elemente obvladovanja odpora pri projektih informacijske tehnologije:

dovanja odpora pri projektih informacijske tehnologije:

- **vsebina spremembe informacijskega sistema:** odpor se lahko pojavi na stiku s projektom ali programom informacijske tehnologije, z uporabniki ali pri skupnem stiku z obema elementoma;
- **projekt ali program informacijske tehnologije:** spremembe informacijskega sistema se lahko implementira skozi projekte ali programe informacijske tehnologije (Fiedler, 2010; PMI, 2008);
- **uporabniki informacijskega sistema:** posamezniki, ki jih prizadene sprememba, so uporabniki informacijskega sistema. Lahko so notranji (člani organizacije) ali zunanji (poslovni partnerji, stranke idr.), odpor pa se lahko pojavi pri obojih (Fiedler, 2010). Uporabniki informacijskega sistema so večplastni deležniki in lahko obsegajo več hierarhičnih ravni v organizaciji (PMI, 2008).

7 PREGLED SORODNIH RAZISKAV

Slika 4 prikazuje Fiedlerjev model obvladovanja odpora, ki obravnava odpor kot projektno tveganje. Faze Fiedlerjevega modela niso strogo zaporedne in predstavljajo le okvirno časovno zaporedje (Fiedler, 2010).



Slika 4: Fiedlerjev model obvladovanja odpora⁴

⁴ Povzeto po Fiedlerju (Fiedler, 2010).

Fiedler izpostavlja nekaj omejitev svojega modela (Fiedler, 2010):

- Model ni splošen zaradi raznolikosti mogočih situacij odpora, a postavlja strukturno orientacijo.
- Model ne ponuja vpogleda v vsebinske procese obvladovanja odpora, kot je npr. proces pridobivanja informacij.
- Psihološki in sociološki procesi niso v ospredju. Mogoča bi bila integracija teh pristopov za boljšo identifikacijo odpora in potencialov za odpor.

Na podlagi Fiedlerjevih ugotovitev in primerjave z drugimi modeli lahko opazimo, da model predvideva dva sklopa enakega zaporedja procesov. Prvi sklop je namenjen preventivi in preprečevanju odpora, drugi sklop pa obravnavo obstoječe situacije odpora. Prvi sklop sestavljajo procesi:

- **analiza situacije:** zadnji proces prve faze »evalvacija potencialov za odpor«. Evalvacija potencialov za odpor vključuje tudi analizo potencialov za odpor;
- **razvoj strategij:** vsa druga faza. Razvoj strategij vključuje tudi pripravo na implementacijo strategij;
- **implementacija strategij:** vsa tretja faza. V Fiedlerjevemu modelu je vsa tretja faza pravzaprav za konkretni primer prirejena faza implementacije strategij – v splošnem je to rezultat predhodnega procesa »razvoj strategij«.

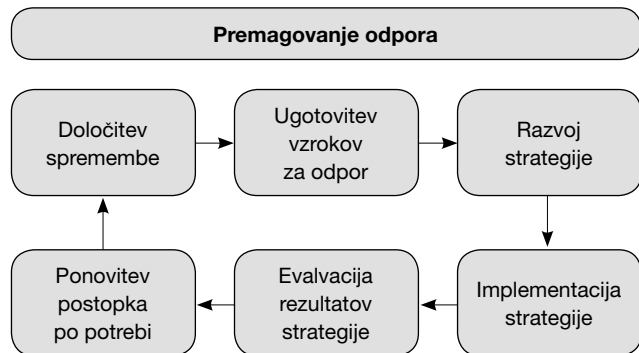
Drugi sklop sestavljajo procesi:

- **analiza situacije:** prvi proces četrte faze »analiza situacije odpora«;
- **razvoj strategij:** drugi proces četrte faze »planiranje strategije za razreševanje odpora«;
- **implementacija strategij:** tretji proces četrte faze »razrešitev situacije odpora«.

Fiedlerjev model je po našem mnenju mogoče poenostaviti in združiti sklopa. V združenem modelu se zaporedje obravnavanih sklopov odraža v več iteracijah procesa obvladovanja odpora. V začetnih iteracijah je treba posvetiti več pozornosti preventivnim strategijam, če se pojavi odpor, pa tudi procesom drugega sklopa.

Slika 5 prikazuje Hultmanov model premagovanja⁵ odpora, ki se vsebinsko pokriva s četrto fazo Fiedlerjevega modela. Hultmanov model velja za splošen

proces implementacije spremembe, torej ga je mogoče aplicirati tudi na spreminjanje skozi projekt ali program.



Slika 5: Hultmanov model premagovanja odpora⁶

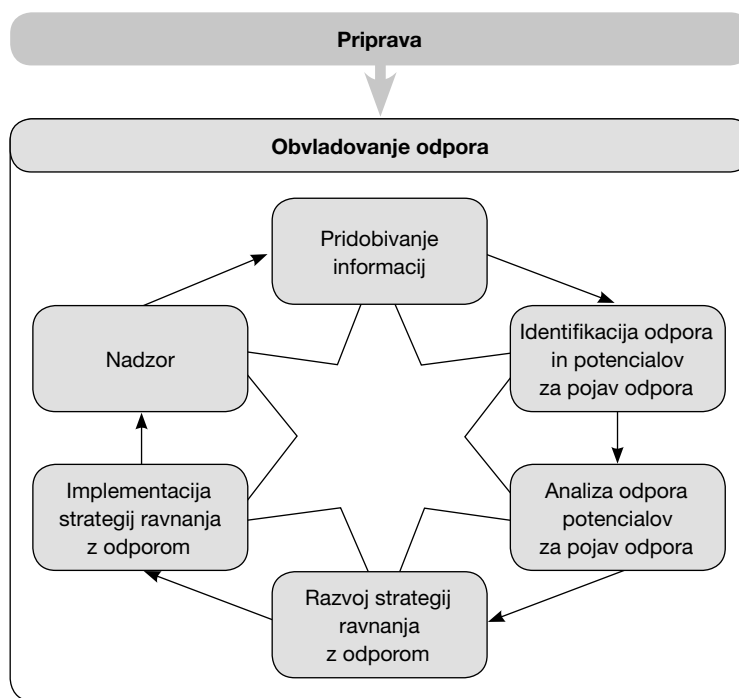
Hultman razločuje pozitivni in negativni odpor, torej odpor, ki se obravnava kot problem, in odpor, ki se obravnava kot rešitev (Hultman, 2003). Hultmanov model naj bi bil primeren le za obravnavo problematičnega odpora (Hultman, 2003). Spremembo je mogoče oceniti samo za nazaj (Hultman, 2003), zato razločitev pravzaprav ni najbolj posrečena. V sedanjosti namreč ni mogoče ugotoviti, kakšnega tipa je odpor, zato tudi ni mogoče z gotovostjo ugotoviti, kdaj naj bi se Hultmanov model sploh uporabljal. Kljub temu ga je mogoče ob upoštevanju koristi, ki jih prinaša odpor, prilagoditi za obravnavo odpora, ne glede na njegov tip.

8 MODEL OBVLADOVANJA ODPORA

Kot nadgradnjo sorodnih raziskav smo v okviru naše raziskave opredelili model obvladovanja odpora, ki temelji na obeh predstavljenih modelih, generičnem modelu obvladovanja tveganj (Fiedler, 2010), modelu obvladovanja tveganj PMI (PMI, 2009a) in priporočilih za ravnanje z odporom. Model obvladovanja odpora tako predstavlja združitev pogledov na odpor z vidika obvladovanja tveganj in s »klasičnega« vidika obvladovanja odpora. Model obvladovanja odpora sestavljajo priprava na obvladovanje odpora in šest procesov obvladovanja odpora, kar prikazuje slika 6.

⁵ Izraz razreševanje odpora (*resolution of resistance*) je primernejši v primerjavi s primerljivimi izrazi, kot je npr. premagovanje odpora (*overcoming resistance*), saj vsaj deloma odpravlja negativno konotacijo odpora. Pri vseh izrazih gre sicer za isto vsebino.

⁶ Povzeto po Hultmanu (Hultman, 2003).



Slika 6: Model obvladovanja odpora

Podobno kot Fiedlerjev model je tudi model obvladovanja odpora samo okvirno časovno zaporedje procesov (Fiedler, 2010). Obvladovanje odpora (podobno kot obvladovanje tveganj) ni enkratno, temveč ponovljivo (iterativno) zaporedje procesov (PMI, 2009a). Vse strategije namreč temeljijo na hipotezah, zato jih je treba prilagajati (Hultman, 2003). Med procesom spreminjanja se spreminjajo tudi okoliščine, količina informacij pa se običajno povečuje, zato je prva iteracija le začetek in nikakor še ne konec obvladovanja odpora (PMI, 2009a).

Za učinkovito obvladovanje odpora je treba ekipi za obvladovanje odpora zagotoviti ustrezen vpliv na ključne elemente obvladovanja odpora. Pri tem je stvar strategije organizacije, kakšen bo vpliv na posamezne ključne elemente obvladovanja odpora. Npr. na vsebino spremembe informacijskega sistema je mogoče vplivati na strateški ravni (npr. izbira med prenovo ali nakupom novega dela informacijskega sistema) ali nekoliko nižji ravni (npr. izbira med različnimi alternativami dela prenove informacijskega sistema).

8.1 Priprava

Namen priprave je vzpostavitev pogojev za aktivno obvladovanje odpora; to so:

- določitev jedra ekipe za obvladovanje odpora,
- razvoj splošne strategije obvladovanja odpora,
- integracija procesov obvladovanja odpora,
- določitev grobih okvirov obvladovanja odpora.

Priprava na obvladovanje odpora naj bi se izvedla zgodaj v planiranju projekta, procesi obvladovanja odpora pa naj bi bili integrirani v plan za obvladovanje projekta (PMI, 2009a). Če se med aktivnim obvladovanjem odpora pojavijo potrebe po prilagoditvi v pripravi obravnavanih elementov, jih je treba ustrezno prilagoditi. Že od samega začetka je pomembna promocija obvladovanja odpora pri vodstvu – izpostavljanje pozitivnih učinkov in narave odpora.

8.2 Pridobivanje informacij

Fiedlerjev model ne predvideva vsebinskih procesov obvladovanja odpora, kot je npr. pridobivanje informacij, predlaga pa njihovo vključitev med procese obvladovanja odpora (Fiedler, 2010).

Pridobivanje informacij je proces, ki ga ne izpeljemo samo na začetku vsake iteracije obvladovanja odpora. Izvajamo ga neprestano in je sestavni del vseh drugih procesov. Njegov namen je pridobivanje relevantnih informacij za obvladovanje odpora. Ob začetku vsake iteracije ga izvedemo v večjem obsegu in prevetrimo informacije – preverimo stare in pridobimo nove.

bimo nove. Informacije lahko pridobivamo na podlagi ključnih elementov obvladovanja odpora:

- pridobivanje informacij o vsebini spremembe informacijskega sistema,
- pridobivanje informacij o projektu ali programu informacijske tehnologije,
- pridobivanje informacij o uporabnikih.

Pridobljene informacije morajo biti celovite, da jih lahko uporabimo pri izvajanju v procesu obvladovanja odpora razvitih strategij ravnanja z odporom. Za obvladovanje odpora je ključnega pomena, da so informacije kakovostne (PMI, 2009a) in zanesljive. Najpogosteje informacije pridobivamo z izvedbo intervjujev in delavnic, sicer pa tudi na druge načine z uporabo strokovnega znanja (PMI, 2009a). Pridobljene informacije je treba ocenjevati in preverjati, saj obstaja nevarnost, da bi bile pristranske. Če je mogoče, je treba pristranske informacije identificirati in popraviti ali pa jih pridobiti iz drugega vira (PMI, 2009a).

Ekipo za obvladovanje odpora lahko zavoljo tega procesa razširimo z notranjimi ali zunanjimi informatorji, zadolženimi samo za pridobivanje kakovostnih in zanesljivih informacij.

8.3 Identifikacija odpora in potencialov za pojav odpora

Identifikacija odpora in potencialov za odpor vključuje:

- ustvarjanje seznama odpora in potencialov,
- verifikacijo odpora in potencialov.

Namen identifikacije odpora in potencialov je oblikovati seznam že obstoječega odpora in potencialov ter njihova morebitna verifikacija (Fiedler, 2010). Pri identifikaciji ločevanje med vzroki za pojav odpora in oblikami odpora še ni bistvenega pomena.

8.4 Analiza odpora in potencialov za pojav odpora

Analiza odpora in potencialov za odpor vključuje:

- ocenjevanje odpora in potencialov,
- identifikacijo vzrokov za pojav odpora.

Pri analizi odpora in potencialov je treba jasno ločiti vzroke za pojav odpora od oblik in simptomov odpora (Fiedler, 2010; Hultman, 2003). Ugotovitve analize (npr. nujnost, intenzivnost, ciljne skupine in terminski plan) predstavljajo podlago za razvoj strategij ravnanja z odporom (Fiedler, 2010).

8.5 Razvoj strategij ravnanja z odporom

Razvoj strategij ravnanja z odporom vključuje:

- planiranje strategij ravnanja z odporom,

- planiranje implementacije strategij ravnanja z odporom,
- vzpostavitev organizacije,
- vzpostavitev komunikacijske podlage.

Razvoj strategij ravnanja z odporom določa vsebino procesa »implementacija strategij ravnanja z odporom« in vzpostavlja pogoje za njegovo izvajanje. Dejavniki uspeha razvoja strategij ravnanja z odporom so podobni dejavnikom uspeha planiranja odgovorov na tveganja (PMI, 2009a):

- odkrita komunikacija med ekipo za obvladovanje odpora, lastnikom spremembe in drugimi deležniki;
- jasna opredelitev vlog in odgovornosti;
- integracija procesa implementacije strategij ravnanja z odporom v terminski plan;
- ocenjevanje in odobritev potrebnih virov, proračuna in časa za implementacijo posameznih strategij;
- upoštevanje interakcije med odporom in strategijami;
- razvoj primernih, izvedljivih, učinkovitih in sprejemljivih strategij;
- obravnavo pozitivnih in negativnih vidikov odpora;
- razvoj splošnih strategij pred podrobnejšimi taktičnimi ukrepi.

8.6 Implementacija strategij ravnanja z odporom

Implementacija strategij ravnanja z odporom je v splošnem nedoločen proces, ki se oblikuje v predhodnem procesu »razvoj strategij ravnanja z odporom«.

Pri implementaciji je ključnega pomena, da jo izvedemo ob pravem času in v primernem obsegu (Hultman, 2003). Primerna strategija ima lahko nasproten učinek od želenega že zaradi neprimerne časa implementacije. Pravi čas je mogoče ugotoviti s pomočjo komuniciranja in povratnih informacij (Hultman, 2003). Primeren obseg, ki je sicer povezan tudi s pravočasnostjo, se osredinja na to, kolikšen delež strategij implementirati v določenem času. Vsak posameznik je omejen z obsegom sprememb, ki jih lahko prenese v določenem času. Implementacija, ki presega omejitve ciljne skupine, ima lahko tako zaradi prevelikega obsega nasproten učinek od želenega (Hultman, 2003).

8.7 Nadzor

Namen nadzora implementacije strategij ravnanja z odporom je ocenjevanje učinkovitosti strategij,

proženje predvidenih aktivnosti implementacije in po potrebi proženje nove iteracije obvladovanja odpora. Tudi pri nadzoru je pomembno pridobivanje informacij na že omenjene načine (Hultman, 2003). Nadzor je treba opravljati redno (PMI, 2009a).

Proces implementacije je mogoče nadzorovati z različnih aspektov, kot so (Fiedler, 2010):

- učinkovitost strategij,
- doseganje ciljev (npr. časovni okvir, predvideni viri),
- odstopanja od predvidevanj,
- potrebe po prilagoditvah,
- drugi učinki, ki zahtevajo novo iteracijo procesa obvladovanja odpora.

Učinek strategij je lahko izrazito pozitiven ali negativen, vendar pa je lahko včasih tudi komaj opazen (Hultman, 2003). Zaradi tega moramo biti pozorni na kakršen koli učinek, saj je lahko tudi najmanjši učinek namig, da strategija deluje (Hultman, 2003).

8.8 Umestitev obvladovanja odpora v standard za vodenje projektov PMI

Umestitev obvladovanja odpora v standarde PM je obsežna naloga glede na relativno široko paleto standardov organizacij, kot so npr. *International Project Management Association* (IPMA, 2006), *Office of Government Commerce* (OGC, 2007; OGC, 2009) in *Project Management Institute* (PMI, 2008; PMI, 2009b; PMI, 2009c). V tem razdelku bomo predstavili le umestitev v standard za vodenje projektov PMI (PMI, 2008), ki ne obravnava odpora na strani uporabnikov. Na podlagi ugotovitev pričujoče raziskave podajamo naš pogled na možne dopolnitve standarda:

- **odpor do sprememb kot projektno tveganje:** odpor do sprememb je po našem mnenju vsekakor treba obravnavati kot projektno tveganje. Fiedler npr. v svojih raziskavah ugotavlja, da je odpor mogoče uspešno obvladovati tudi ob obravnavi odpora kot projektnega tveganja, kar avtor potrdi tudi s primerom iz prakse (Fiedler, 2010). Za uspešno obvladovanje odpora je ključnega pomena, da ekipi za obvladovanje odpora zagotovimo ustrezne pristojnosti in vzvode. Obvladovanje odpora je vsebinsko del upravljanja sprememb, zato bi morali odpor obvladovati v okviru upravljanja sprememb v matični organizaciji, in sicer v kontekstu projekta;
- **obvladovanje odpora kot novo področje znanja:** standard podaja metodološko-vsebinski del kot

področja znanja (*knowledge areas*). Obvladovanje odpora bi glede na strukturo standarda lahko opredelili tudi kot novo področje znanja.

Na podlagi doslej predstavljenih ugotovitev pričujoče raziskave in na podlagi izkušenj iz prakse ocenjujemo, da je najboljša prva različica dopolnitve standarda za vodenje projektov, torej obravnavanje odpora do sprememb kot projektno tveganje. Menimo, da je v obravnavanem standardu na področju obvladovanja tveganj smiselno podati različna priporočila in prijeme za področje obvladovanja odpora.

Novo področje znanja bi morda lahko bil zanimiv predlog, ki ni povsem brez argumentov. Vendar pa se je treba zavedati, da bi šlo za radikalen poseg v standard, ki bi zahteval zelo široko podporo.

9 SKLEP

Ključni elementi obvladovanja odpora, model obvladovanja odpora in umestitev obvladovanja odpora v standard za vodenje projektov PMI predstavljajo ogrodje obvladovanja odpora pri projektih informacijske tehnologije. Omenjeno ogrodje lahko olajša obvladovanje odpora, nikakor pa ne more nadomestiti strokovne usposobljenosti in »žilice za obvladovanje odpora« članov ekipe za obvladovanje odpora.

Po predstavitvi koncepta ključnih elementov obvladovanja odpora je mogoče opaziti, da so vzroki za pojav odpora obravnavani pomanjkljivo. Nadaljnje raziskave so potrebne v smeri strukturiranja vzrokov na podlagi medsebojne interakcije ključnih elementov obvladovanja odpora. Ustrezno strukturirani vzroki so lahko v pomoč pri obravnavi (identifikaciji in analizi) vzrokov za pojav odpora.

Obvladovanje informatike, ki predstavlja disciplino obvladovanja organizacije, s katero lahko upravljamo spremembe informacijskega sistema na strateški ravni (Korac-Kakabadse & Kakabadse, 2001), se osredinja predvsem na tehnični vidik sprememb informacijskega sistema, pri tem pa vpliv sprememb informacijskega sistema na organizacijo ostaja prezrt. Do problemov prihaja predvsem pri prenovah informacijskega sistema in spreminjanju delovnih procesov, saj je pri tem ključnega pomena usklajeno spreminjanje informacijskega sistema in organizacije. Težave povzroča predvsem spreminjanje organizacije, saj je zaradi kompleksnosti medsebojnih razmerij težje predvideti, kakšen bo njen odziv. Od odziva organizacije pa je odvisen tudi končni uspeh sprememb informacijskega sistema. Zaradi tega se

na področju informacijske tehnologije pojavlja potreba po integraciji upravljanja sprememb, obvladovanja informatike in projektnega menedžmenta. Gleđano nekoliko širše gre za potrebo po sožitju med tehnologijo in ljudmi, ki jo uporabljajo.

10 LITERATURA

- [1] Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 7 (3), 266–275.
- [2] Arciniega, L. M., & González, L. (2008). Validation of the Spanish-language version of the resistance to change scale. *Personality and Individual Differences*, 46 (2), 178–182.
- [3] Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7), 534–548.
- [4] Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42 (3), 503–512.
- [5] Fiedler, S. (2010). Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management*, 28 (4), 370–383.
- [6] Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28 (4), 314–327.
- [7] Henry, P. K. (1997). Overcoming resistance to organizational change. *Journal of the American Dietetic Association*, 97 (10), S145–S147.
- [8] Hultman, K. (2003). Resistance to Change, Managing. *Encyclopedia of Information Systems* (3), 693–705.
- [9] IPMA. (2006). *ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0*. Zurich: International Project Management Association.
- [10] Korac-Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2001). IS-IT governance: need for an integrated model. *Corporate Governance*, 1 (4), 9–11.
- [11] Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2003). Organizational issues = change. *International Journal of Medical Informatics*, 69 (2–3), 197–203.
- [12] Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- [13] OGC. (2007). *Managing Successful Programmes*. London: Office of Government Commerce.
- [14] OGC. (2009). *Managing Successful Projects With Prince2*. London: Office of Government Commerce.
- [15] Pan, G., Hackney, R., & Pan, S. L. (2008). Information Systems implementation failure: Insights from prism. *International Journal of Information Management*, 28 (4), 259–269.
- [16] Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41 (2), 148–155.
- [17] Pinto, J. K. (1996). *Power & Politics in Project Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- [18] PMI. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- [19] PMI. (2009a). *Practice Standard for Project Risk Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- [20] PMI. (2009b). *Standard for Portfolio Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- [21] PMI. (2009c). *Standard for Program Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- [22] Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate communications: An International Journal*, 8 (4), 268–277.
- [23] Rumelt, R. P. (1995). Inertia and Transformation. *Resources in an Evolutionary Perspective: Towards a Synthesis of Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy*, 101–132.
- [24] Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36 (8), 543–548.
- [25] Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26 (5), 400–411.
- [26] Yeo, K. T. (2002). Critical failure factors in information system projects. *International Journal of Project Management*, 20 (3), 241–246.

Simon Vrhovec je zaposlen kot mladi raziskovalec na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani, na kateri je diplomiral leta 2010 in nadaljuje s podiplomskim študijem. Pri projektih laboratorija za informatiko na omenjeni fakulteti je sodeloval od leta 2008. Med študijem se je poleg klasičnih študijskih vsebin ukvarjal s preučevanjem medčloveških razmerij, sožitjem med ljudmi in tehnologijo ter z drugimi področji, povezanimi s sodobno družbo. Zanimanje za družboslovna področja je predvsem posledica opravljanja vloge učitelja karateja v letih 2003 do 2010, inštruktorja matematike ter raznovrstnih življenjskih situacij in izkušenj.

Rok Rupnik je zaposlen kot docent na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani, na kateri je magistriral leta 1998 in doktoriral leta 2002. Njegovo raziskovalno področje obsega projektno vodenje, metodologije razvoja informacijskih sistemov, odkrivanje zakonitosti v podatkih, strateško planiranje informacijskih sistemov ter mobilne aplikacije in mobilno poslovanje. V svoji karieri je vodil več projektov razvoja informacijskih sistemov. Kot vodja ali koordinator projekta je sodeloval tudi na drugih projektih širšega področja informacijskih sistemov, kot so izdelava strateških planov razvoja informatike za večje poslovne sisteme, izdelava strateških študij, raziskovalni projekti itn. Je član Slovenskega društva Informatika, združenja ACM, združenja AIS (Association for Information Systems) in ustanovitveni član slovenske sekcije PMI (Project Management Institute). Leta 2009 je pridobil certifikat PMP (Project Management Professional), ki ga podeljuje PMI.