

# SPREMEMBE IN TRANZICIJE V ČASU KRIZE TER VLOGA VODSTVA PRI TEM

EVA JEREB IN MARKO URH

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: eva.jereb@um.si, marko.urh@um.si

**Povzetek** Vsaka kriza pripelje do sprememb, bodisi na ravni organizacije ali na ravni posameznika. Pomembno je, da se tega zavedamo, in nadalje, da se zavedamo, da prihaja do tranzicije, skozi katero prehajamo, ko se soočimo s spremembo. Če gre tukaj za organizacijo in zaposlene, ki se srečujejo s spremembami, ima pri tem vodstvo še posebej pomembno vlogo. Prispevek obravnava spremembe in tranzicije, skozi katere prehajajo zaposleni v času krize, in vlogo vodstva pri tem. Najprej so predstavljeni pojmi kriza, spremembe in tranzicija. Nato so opredeljeni različni modeli tranzicije, kot so: krivulja sprememb Kübler-Ross, ki opisuje pet stopenj, skozi katere prehajajo posamezniki ob soočenju s spremembo; tranzicijski model po Bridgesu, ki omenja tri faze prehajanja v času sprememb; nevrologistične stopnje sprememb po Diltsu, ki naj bi posamezniku pomagale raziskati problem in priložnosti ter pri tem definirati ovire, ki preprečujejo spremembo. Skozi celoten prispevek, predvsem pa na koncu, so podani določeni elementi, ki jih je smiselno upoštevati pri vodenju zaposlenih v času krize, sprememb in tranzicije.

**Ključne besede:**

kriza,  
krivulja  
sprememb,  
tranzicija,  
zaposleni,  
vodenje.

# CHANGE AND TRANSITION IN TIME OF CRISIS AND THE ROLE OF LEADERSHIP

EVA JEREB & MARKO URH

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: eva.jereb@um.si. marko.urh@um.si

**Abstract** Every crisis leads to change, both at the level of the organization as well as the individual. It is important to be aware of this and further, to be aware that there is a transition we go through when we face change. In the case of organizations and employees who are facing change, leadership has a particularly important role to play. The article deals with the changes and transitions that employees go through during the crisis and the role of management in this. First the concept of crisis, change and the transition is presented. Then, different models of transition are identified, such as the Kübler-Ross change curve, which describes the five stages that individuals go through in the face of change; the Bridges transition model, which mentions three stages of transition in times of change; neuro logistic rates of change according to Dilts, which are intended to help the individual explore the problem and the opportunities and to identify obstacles that prevent change. Throughout the paper, but especially, in the end, certain elements are given that should be taken into account when managing employees in times of crisis, change and transition.

**Keywords:**

crisis,  
change  
curve,  
transition,  
employees,  
leadership.



## **1 Uvod**

Danes nihče ni imun na krizo. Lahko prizadene vsakogar, katero koli podjetje ali organizacijo, ne glede na njeno velikost ali panogo, ne glede na to, ali gre za profitno ali neprofitno dejavnost. Zato bi morala biti vsaka organizacija pripravljena na krizne dogodke, ki lahko negativno vplivajo na ugled organizacije, dobiček ali poslovne oziroma organizacijske cilje (Haggerty, 2017).

Nekatere krize nastanejo zaradi napak in neuspehov organizacij samih, druge pa izhajajo iz zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na svetovno gospodarstvo in organizacije po vsem svetu (James, Wooten, & Dushek, 2011). Ne glede na to, zaradi česa pride do krize, je vsaka kriza povezana s spremembami in tranzicijo. Sprememba pa lahko ogroža delovna mesta, moč in status posameznika v organizaciji ter ustaljene vzorce delovnih odnosov. Vsak posameznik na krizo reagira drugače. Za nekatere predstavlja specifična situacija krizo, za druge priložnost za nov začetek, možnost za boljše, drugačno delo in podobno. Ne glede na to, ali na situacijo gledamo kot na krizo ali priložnost, le-ta zahteva spremembe, ki pa se jim zaposleni lahko upirajo. Upiranje pa upočasni proces spreminjanja in vpliva na ustvarjanje občutka nujnosti in povzroča zmedo. Če je sprememba težavna in je vodstvo pod stresom, se bo lahko skušalo izogniti tistim, ki se upirajo, ali pa bo prišlo z njimi v konflikt. Čeprav je najlažje izločiti upornike iz postopka uvajanja sprememb, je zaradi nadaljnjega sodelovanja in doseganja dobrih rezultatov le-te smiselno poskusiti pridobiti na svojo stran in vključiti v sam proces sprememb, da bi dejansko lahko uspešno dosegli željeno spremembo in napredek (Tasmanova vlada, 2020).

Zaposleni se poleg soočanja s krizami in spremembami v podjetju s tem srečujejo tudi v osebnem življenju in pomembno je, da vodje gledajo na vsakega zaposlenega in ga upoštevajo kot celoto. Poleg sprememb in tranzicij, povezanih z delom, ljudje doživljajo spremembe in tranzicije tudi v osebnem življenju skozi različna življenjska obdobja. Zato je pomembno, da so vodje seznanjeni z različnimi tranzicijskimi modeli ali krivuljami sprememb, s katerimi se zaposleni spopadajo, ko se soočajo s takšno ali drugačno spremembo.

## 2 Kriza

Obstaja veliko različnih definicij krize. Bernstein (2011) definira krizo kot vsako situacijo, ki povzroči ali bi lahko povzročila škodo ljudem ali njihovemu premoženju, ki bi lahko resno prekinila poslovanje podjetja, škodovala ugledu in/ali negativno vplivala na vrednost podjetja. Kramer in Tyler (1995) krizo opredeljujeta kot veliko grožnjo preživetju sistema, ki ima malo časa za odziv in vključuje slabo strukturirano situacijo z neustreznimi sredstvi za spopadanje z njo.

V slovarju **Oxford Dictionaries Online** je kriza definira kot čas izrednih težav ali nevarnosti; čas, ko je treba sprejeti težko ali pomembno odločitev. V antični Grčiji se izraz kriza nanaša na kritično točko na poti razvoja, trenutek odločitve (Boin, 't Hart, & Kuipers, 2018). Glede na slovar **Oxford Dictionaries Online**, kriza na medicinskem področju pomeni prelomnico bolezni, ko pride do pomembne spremembe, ki kaže na ozdravitev ali smrt. Kar je podobno, kot navajajo Boin, 't Hart in Kuipers (2018), in sicer da se kriza nanaša na kritično fazo pacientovega boja proti smrtonosni grožnji: bo živel ali umrl?

Spletni slovar *Meriam-Webster* pojmuje krizo še širše, in sicer kot:

1. ključno ali odločilno točko ali situacijo; prelomnico,
2. nestabilne razmere v političnih, socialnih, gospodarskih ali vojaških zadevah, zlasti tiste, ki vključujejo bližajoče se nagle spremembe,
3. nenadno spremembo poteka bolezni, običajno tisto, pri kateri se pričakuje, da bo bolnik okreval ali umrl,
4. travmatično ali stresno spremembo v človekovem življenju,
5. točko v drami, v kateri konflikt doseže vrhunec, preden se razreši.

James in Gilliland (2013) opisujeta krizo kot zaznani dogodek ali situacijo, kot neznosno težavo, ki presega trenutne vire in mehanizme posameznika za spopadanje s tem dogodkom oziroma situacijo.

Po Rosenthalu, Charlesu in 't Hartu (1989) govorimo o krizi, ko skupina, organizacija ali skupnost doživijo resno grožnjo osnovnim strukturam ali temeljnim vrednotam in normam sistema, kar pod časovnim pritiskom in zelo negotovimi okoliščinami zahteva sprejemanje življenjsko pomembnih odločitev. Ta opredelitev krize nam

omogoča zajem najrazličnejših stisk, kot so: naravne katastrofe in nevarnosti za okolje, finančni zlomi, teroristični napadi, izbruhi epidemij, infrastrukturni zlomi, propadi organizacij in drugo. Vsem tem dogodkom je skupno to, da ustvarjajo nemogoče pogoje za tiste, ki odločajo in želijo upravljati odzivne operacije. Prisili jih k nujnemu odločanju v času, ko so bistvene informacije o vzrokih in posledicah nedosegljive, nezanesljive ali nepopolne. Kriza ogroža visoko prioritete cilje odločevalcev, omejuje čas, ki je na voljo za oblikovanje odločitev, in preseneča že samo s svojim pojavljanjem (Hermann, 1972).

Po Lebringerju (2012) so za organizacijsko krizo značilni naslednji elementi:

- dogodek je nenaden, nepričakovan in nezaželen,
- odločitve je treba sprejeti hitro,
- gre za dogodek z majhno verjetnostjo in velikim vplivom,
- ima dvoumnost vzrokov, posledic in načinov reševanja; prekine normalno delovanje organizacije,
- ovira visoko prioritete cilje in ogroža dobičkonosnost, rast in preživetje podjetja,
- lahko povzroči obsežno poslabšanje razmer in nepopravljivost situacije, če ne ukrepamo; ustvarja velik psihološki stres.

Do krize pride, ko so ogrožene temeljne vrednote ali sistemi, ki vzdržujejo življenje skupnosti. Splošne, skupne vrednote, kot so varnost, dobro počutje in zdravje, celovitost in pravna država, zaradi nasilja, uničenja, škode in podobnega postanejo razmajane ali celo brez pomena. Ko kritične infrastrukture ne vzdržijo, je ogroženo normalno delovanje sodobne družbe (Boin, Hart, & Kuipers, 2018).

Olafsson (2013) pravi, da kriza vpliva na ključne človeške potrebe, to je potrebe po gotovosti in udobju. Vsi si želimo udobja. Velik del tega udobja pa izvira iz gotovosti. Seveda ni absolutne gotovosti, vendar vsi želimo, da nam avto vžge, da voda priteče iz pipe, da je valuta, ki jo uporabljamo, stabilna in tako dalje. Roberts (2002) krizo definira kot akutno motnjo psihološke homeostaze, pri kateri običajni mehanizmi obvladovanja ne delujejo in obstajajo dokazi o stiski in funkcionalni oslavitvi. Subjektivna reakcija na stresno življenjsko izkušnjo ogroža posameznikovo stabilnost in sposobnost obvladovanja situacije in delovanja. Glavni vzrok za krizo je intenziven stresni, travmatični ali nevarni dogodek, vendar sta potrebna tudi dva

druga pogoja: posameznikovo dožemanje dogodka kot vzroka za velike motnje ter posameznikova nezmožnost, da bi motnjo odpravil z že doslej uporabljenimi mehanizmi za spopadanje.

Nekateri pripisujejo oznako krize le najbolj skrajnim negativnim dogodkom, kot so na primer: strmoglavljenje letala Malaysia Airlines flight 370, cianid v zdravilu Tylenol ipd. Drugi pripisujejo izraz krize samo tistim incidentom, ki zahtevajo obveščanje v nujnih primerih, kot na primer: orkani in drugi vodni dogodki, razlitja nafte, terorizem ali druge nesreče v kazenski ali nacionalni varnosti in podobno (Haggerty, 2017).

Število in raznolikost kriz, ki jim je potencialno podvržena katera koli organizacija, je neomejeno: okoljske katastrofe, pravni izzivi, problemsko vedenje zaposlenih, delovni spori, prekinitve dobavne verige, napake na izdelkih, potrošniški aktivizem, uhajanje pomembnih informacij in tako naprej (Bernstein, 2011).

Po Haggertyju (2017) obstajata dve glavni kategoriji kriz: eksplozivne krize in krize, ki se približujejo počasi oziroma se odvijajo s časom. Eksplozivna kriza je trenutna kriza, ki se naenkrat pojavi na prizorišču (npr. nesreča, požar ali eksplozija). S časom nastajajoče krize so krize, ki se pojavijo sčasoma oziroma se razvijajo skozi daljše časovno obdobje, na primer tožba ali preiskava. Bernstein (2011) krizo deli na tri splošne kategorije: plazeča kriza, kriza s počasnim izgorevanjem in nenadna kriza. Plazeče krize so krize, ki jih napoveduje vrsta dogodkov, ki pa jih odločevalci ne zaznajo in ne obravnavajo kot potencialne vzroke za krizo. Kriza s počasnim izgorevanjem je kriza, ki že vnaprej opozarja nase, vendar razmere še niso povzročile dejanske škode. Nenadna kriza je kriza, pri kateri je škoda že nastala in se bo poslabšala, dlje kot traja odziv. Mileti (1999) opredeljuje tri stopnje krize: vsakdanje nesreče (na primer prometne nesreče in požari poslopij), naravne večje nesreče (na primer potresi in poplave) in katastrofe (na primer Hirošima). Lahko bi jih poimenovali tudi vsakdanje krize, velike krize in katastrofe. Olafsson (2013) pravi, da so po Miletijevih besedah običajen vzrok vsakodnevnih kriz ali izrednih razmer ljudje, saj pogosto počnejo stvari, ki jih ne bi smeli početi. V teh primerih je ugotovil, da se običajno lahko obrnemo na organizacije, ki nam pomagajo pripeljati stvari v normalno stanje. Ko na pomoč priskočijo ljudje iz teh organizacij (na primer gasilci ali policisti), njihove pomoči ne jemljemo osebno, temveč smatramo, da opravljajo svoje dolžnosti po poklicu. V nasprotju s tem pa so krize, ki se pojavijo v okviru podjetja ali organizacije, kjer so pogosto zaposleni tisti, ki se morajo spopasti s krizo

in rešiti nastalo situacijo. V teh primerih ni nekih organizacij, ki bi jih lahko poklicali, da nam razrešijo nastalo situacijo oziroma krizo. V času takih kriz se organizacije po navadi borijo za pozornost medijev in javnosti, velikokrat gre za politične boje, pri čemer skušajo krizo izkoristiti, da dokažejo svoj pomen in obstoj. Tretja stopnja krize so katastrofe. Kot primer tega je atomska bomba na Hirošimi: reševalna ekipa medicinskih sester je obupala, ko se je število hudo ponesrečenih v zelo kratkem času podvojilo in so umirali vsakih pet minut. Enostavno jih je premagal občutek nemoči in popolne prevlade nastale situacije, ki ji niso bile več kos. Na srečo lahko omenimo dve pozitivni stvari glede katastrof: eno je, da se zgodijo zelo redko, drugo pa, da običajno hitro izstopimo iz tega stanja nemoči.

V krizah dojemanje grožnje spremlja velika stopnja negotovosti. Ta negotovost se nanaša na nastalo situacijo oziroma grožnjo in prav tako na morebitne posledice (Boin, 't Hart, & Kuipers, 2018). Negotovost pa ostaja tudi v času iskanja rešitev. Začnemo si postavljati vprašanja, kot so: »Kaj se dogaja? Zakaj se je zgodilo? Kako hudo bo? Kaj lahko naredim/o? Kaj se bo zgodilo, če izberem/o določeno možnost rešitve? Kaj to pomeni zame/za nas? Kako bodo ljudje reagirali?« Pri vsem tem se moramo zavedati, da je vsaka kriza povezana s spremembami. Ko je krize konec, nič več ne ostane enako. Sledi vprašanje »Kako bom/o kos vsem spremembam?«

V naslednjem poglavju je predstavljen pomen sprememb za posameznika in organizacijo ter prehajanje skozi različne faze oziroma tranzicija.

### **3 Spremembe in tranzicija**

Spremembe so neizogiben del življenja in od njih nima smisla bežati. Če je sprememba dobro načrtovana in formulirana, lahko prinese pozitivne rezultate (Anastasia, 2015) oziroma učinke. Vendar je kljub dobremu načrtovanju sprememb v organizaciji ali na osebni ravni posameznika le-te težko vključiti, sprejeti in ceniti.

Sprememba je situacijsko pogojena, bodisi da gre za nek zunanji dogodek, uvedbo nove strategije, spremembo vodstva, združitve podjetij, lansiranje novega izdelka itd. Organizacija se v tem primeru osredotoča na rezultat, ki ga bo prinesla sprememba, ki je v bistvu odziv na zunanje dogodke. Lahko se zgodi zelo hitro, lahko pa bolj počasi. Tranzicija pa je notranji psihološki proces, ki ga ljudje doživljajo, ko ponotranjijo in se sprijaznijo z novonastalo situacijo, ki jo spremembe prinesejo. Izhodišče za spopadanje s tranzicijo ni rezultat, ampak so zaključki, ki jih imajo in

doživljajo posamezniki, ko puščajo staro situacijo za seboj. Pripeljati ljudi skozi tranzicijo je bistvenega pomena, če želimo, da se bo sprememba dejansko odvijala po načrtih (William Bridges Associates, 2020) in da bomo dosegli zelene rezultate.

Tranzicija sama pomeni za posameznika spremembo. Življenjske situacije zahtevajo, da kot posamezniki vedno znova preučujemo trenutni način življenja, in nas prisilijo, da se razvijamo in rastemo (Adelman, 2020). Življenjski prehodi oziroma tranzicije so zahtevne, ker nas silijo, da se odrečemo znanemu in se z občutkom ranljivosti soočimo s prihodnostjo (Joelson, 2020). Toda tudi ko se zavedamo, da je tranzicija v našo korist, se z njo še vedno zelo težko čustveno spoprimemo. Tranzicije so lahko predvidljive, na primer selitev ali prihajajoča poroka, ali pa so nepredvidljive, na primer smrt ljubljene osebe ali nenadna izguba službe (Adelman, 2020). Po Joelsonu (2020) se večina življenjskih prehodov začne z nizom izgub: izguba določene vloge v življenju, izguba človeka, izguba delovnega mesta, izguba občutka pripadnosti nečemu ipd. Ob vsaki pomembni izgubi večina ljudi občuti strah in tesnobo. Ne glede na to, ali so dogodki pozitivni ali negativni, življenjski prehodi silijo posameznika k temu, da pusti za sabo že znano in se vsaj začasno prilagodi novim načinom življenja. To posameznika lahko pripelje v situacijo, ko se počuti popolnoma nepripravljenega in lahko zapade v osebno krizo, postane pretresen, jezen, žalosten in umaknjen.

Ne glede na dogodek nas vsak prehod, ki ga doživimo, prisili, da spremenimo svoje obstoječe življenje. Vemo, da je sprememba neizogiben del življenja, vendar to ne pomeni, da je vedno prijetna. To velja še posebej takrat, kadar so premiki nenadni ali nepričakovani. Ta čas za nas lahko predstavlja notranjo borbo, ker se naša pričakovanja o našem življenju ne ujemajo s trenutnim stanjem ali odvijanjem dogodkov (Adelman, 2020). Tranzicija oziroma življenjski prehod je lahko pozitiven ali negativen, načrtovan ali nepričakovan. Nekateri prehodi se zgodijo brez opozorila in so lahko precej dramatični, kot v primerih nesreč, smrti, ločitve, izgube službe ali resne bolezni. Druge tranzicije izhajajo iz pozitivnih izkušenj, kot so poroka, odhod na fakulteto, začetek nove službe, selitev v novo mesto ali rojstvo otroka. Čeprav so dogodki, kakršni so ti, običajno načrtovani in predvideni, pa lahko pomenijo prav tako spremembo v življenju kot nepričakovani dogodki (Joelson, 2020).

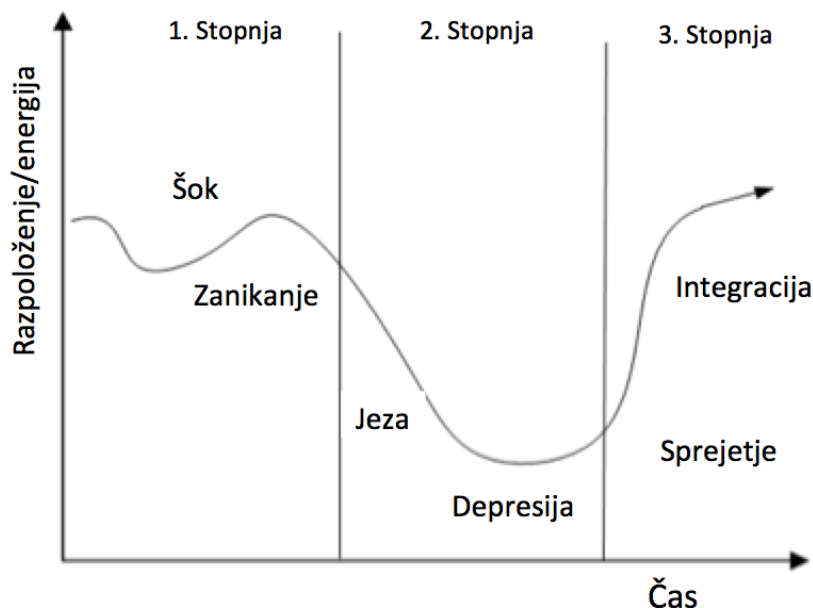


Ko je naša prihodnost polna vprašanj, je normalno, da občutimo strah. Živimo v času in kulturi, kjer smo se naučili, da se zaradi negotovosti počutimo zelo neprijetno, zato postanemo zaskrbljeni, ko je moteno naše vsakodnevno življenje. S spremembami pa pride odpor. Velik življenjski prehod zapre eno poglavje našega življenja in odpre novo. Pogosto je prilagajanje zelo težko, ker zelo intenzivno občutimo strah in negotovost (Adelman, 2020). Po drugi strani pa nam ti prehodi ponujajo priložnost spoznati svoje prednosti in raziskati, česa si v resnici želimo od življenja. Vse to lahko povzroči dober občutek, občutek prenove, stabilnosti in novega ravnovesja (Joelson, 2020).

#### **4 Tranzicijski modeli**

##### **Krivulja sprememb Kübler-Ross**

Krivulja sprememb Kübler-Ross, ki je znana tudi kot krivulja petih stopenj žalosti, je model, sestavljen iz različnih faz ali stopenj čustev, ki jih doživi oseba, ki se približuje smrti. Pet stopenj, vključenih v ta model, predstavlja: zanikanje, jezo, pogajanje, depresijo in sprejemanje. Ta model je predstavila Elisabeth Kübler-Ross v knjigi z naslovom »Smrt in umiranje«, ki je izšla leta 1969 (Anastasia, 2015), in je model po njej dobil tudi ime. Hall (2015) navaja, da je Elisabeth Kübler-Ross pozneje dodala še eno stopnjo, in sicer stopnjo adaptivnega vedenja. Različic krivulje sprememb je veliko. Na sliki 1 je prikazana ena od njih. Danes je običajno razvrščanje v tri faze: šok ali zanikanje, jeza in depresija ter sprejemanje in vključevanje (Hall, 2015).



Slika 1: Krivulja sprememb Kübler-Ross  
(Zupančič, 2018)

**Zanikanje** je običajno začasna obramba, ki nam daje čas, da sprejmemo novice o spremembah, preden se premaknemo na druge stopnje. Je začetna stopnja otopelosti in šoka. Nočemo verjeti, da se sprememba dogaja (Connelly, 2018). Lahko prinese padec produktivnosti in sposobnosti razmišljanja in delovanja. Potem ko začetni šok popusti, lahko pri posamezniku pride do zanikanja in ostane osredotočen na preteklost. Ta faza je večinoma kratkotrajna, vendar nekateri pogosto ostanejo v stanju zanikanja in lahko izgubijo stik z resničnostjo (Anastasia, 2015).

**Jeza** predstavlja obdobje, ko posameznik končno pride do spoznanja in razume težo situacije. Pri tem lahko postane jezen in išče krivdo v drugih. Jeza se lahko manifestira ali izrazi na več načinov. Medtem ko se nekateri jezijo nase, lahko drugi usmerijo jezo na druge okoli sebe. Medtem ko so nekateri na splošno jezni na življenje, lahko drugi za nastalo situacijo krivijo gospodarstvo. V tej fazi človek vedno ostane razdražljiv in frustriran (Anastasia, 2015).

V organizaciji se nekateri po nepotrebnem bojijo negativnih posledic sprememb. Drugi pa dejansko lahko pravilno prepoznajo resnične grožnje svojim položajem. Zaradi tega organizacija doživi motnje, ki se lahko, če jih skrbno ne obvladujemo, hitro prelevijo v kaos. Dokler se ljudje upirajo spremembi in ostajajo v drugi fazi krivulje sprememb, bo sprememba neuspešna vsaj za tiste posameznike, ki reagirajo na ta način. To je stresna in zelo neprijetna faza (Mind Tools, 2018a).

**Pogajanje.** Ko faza jeze mine, nekateri lahko začnejo razmišljati o načinih, kako bi to, kar je sicer neizogibno, preložili. Tisti, ki se ne soočajo s smrtjo, ampak z neko drugo travmo, se v tej fazi poskušajo pogajati in pridejo do določenega kompromisa. Pogajanja lahko pripeljejo do trajnostne rešitve in lahko olajšajo situacijo tistim, ki se približajo nečemu, čemur se želijo v celoti izogniti. V tej fazi se lahko nadaljuje iskanje drugačnega ali manj travmatičnega izida (Anastasia, 2015). Ta pogajanja so bodisi dogovori z bogom, z drugimi ali s samim življenjem. V delovnih razmerah lahko nekdo bolj trdo dela in opravi veliko nadur, da se izkaže za neprecenljivega, da bi se tako izognil odpustitvi oziroma izgubi delovnega mesta (Connolly, 2018).

**Depresija.** Ko se posameznik zave, da pogajanje ne bo delovalo, se sooči s spremembo. Na tej točki se zaveda izgub, povezanih s spremembo, in čemu se mora odreči oziroma kaj mora zapustiti. To pa lahko povzroči žalost, posameznik se počuti na tleh, postane depresiven z nizko ravnjo energije (Connolly, 2018). Depresija je stopnja, v kateri oseba običajno občuti žalost, strah, obžalovanje, krivdo in druga negativna čustva. Morda v tem trenutku celo obupa, pride v slepo ulico, iz katere ne vidi več izhoda, le še temo. Posamezniki, ki se nahajajo v fazi depresije, so običajno ravnodušni, potiskajo druge stran od sebe in so apatični do česarkoli v življenju. To se lahko zdi kot najnižja točka v življenju brez poti naprej. Nekateri pogosti znaki depresije so žalost, nizka energija, občutek demotiviranosti, izguba zaupanja v boga itd. (Anastasia, 2015). Stadij depresije je pogosto opazen na različne načine tudi na delovnem mestu. Ljudje, ki se soočajo s spremembami na delovnem mestu, se lahko počutijo demotivirane in negotove glede svoje prihodnosti (Connolly, 2018).

**Sprejemljivost.** Ko ljudje spoznajo, da boj s spremembo, ki prihaja v njihovo življenje, ne bo odpravil negativnih občutkov, se sprijaznijo s situacijo in jo v celoti sprejmejo. Spremenjen odnos morda ne predstavlja sreče, ampak možnost, da se posameznik neha upirati spremembam in se premakne naprej (Anastasia, 2015). Ko pri posamezniku sprejemanje spremembe narašča, bo kmalu poskušal preizkusiti in

raziskati, kaj sprememba zanj pomeni, kaj prinaša. Ta proces bo potekal veliko laže, če se jim pri tem pomaga in se jih podpira, četudi to preprosto pomeni samo to, da jim damo dovolj časa, ki ga potrebujejo (Mind Tools, 2018a).

Kübler-Ross pri razlagi teh faz pojasni, da gre za normalne reakcije posameznika na tragične novice. Pravzaprav jih je poimenovala obrambni mehanizmi ali mehanizmi za obvladovanje, skozi katere moramo iti, da obvladamo spremembe. Pri tem se skozi te faze ne premikamo po korakih, linearno, korak za korakom. To bi bilo preveč enostavno. Dogaja se, da se v različnih obdobjih nahajamo v različnih fazah in se lahko celo premaknemo nazaj na predhodno fazo, na kateri smo bili prej. Kübler-Ross tudi navaja, da je čas trajanja faz različen in da določena faza lahko nadomesti drugo fazo ter da se lahko odvijajo tudi vzporedno. Idealno bi bilo, da bi kar najhitreje dosegli fazo sprejemanja, vendar temu ni vedno tako. Nekateri posamezniki obstanejo v določenih fazah in se težko ali celo ne morejo premakniti naprej (Connelly, 2018).

Model je bil prvotno namenjen iskanju značilnih odzivov ali obrambnih mehanizmov na novice, kot sta smrtna bolezen ali smrt ljubljene osebe, potem pa je bil prilagojen in se pogosto uporablja za pomoč ljudem pri odkrivanju občutenj na različnih področjih, povezanih s soočanjem s kakršnimi koli pomembnimi spremembami ali preobrati (po Talbott, 2013 v Hall, 2015).

Model krivulje Kübler-Ross velja tudi, ko gre za posel, delo ali zaposlitev. Vsaka organizacija mora slej ko prej uvesti spremembe, bodisi na področju vodenja, politike podjetja ali/in drugje. Toda poleg spremembe in izboljšanja sistemov se morajo spremeniti tudi ljudje oziroma zaposleni. Ne glede na uvedbo sprememb v sistemih in procesih, zaposleni v podjetju največkrat vztrajajo pri starih načinih dela in se upirajo spremembam. V tem primeru nismo dosegli prav veliko ali smo celo izgubili vloženi denar. Zato je izrednega pomena, da se tudi zaposleni temu ustrezno prilagodijo in spremenijo. Šele ko so se zaposleni pripravljani spremeniti in iti skozi določene tranzicije, lahko podjetje pričakuje napredek in izkoristi prednosti sprememb (Anastasia, 2015).

Dejstvo je, da se organizacije ne spreminjajo samo zaradi novih sistemov, procesov ali struktur. Spreminjajo se, ker se ljudje znotraj organizacije tudi prilagajajo in spreminjajo. Šele ko so ljudje opravili svoje osebne prehode, lahko organizacija resnično izkoristi prednosti uvedenih sprememb. Ko je sprememba v okviru

organizacije neizogibna, je izrednega pomena pomagati in podpirati zaposlene v času njihovega spreminjanja in tranzicije, kajti včasih so lahko ti prehodi zelo travmatični in vključujejo izgubo moči in prestiža ali celo zaposlitve (Mind Tools, 2018a).

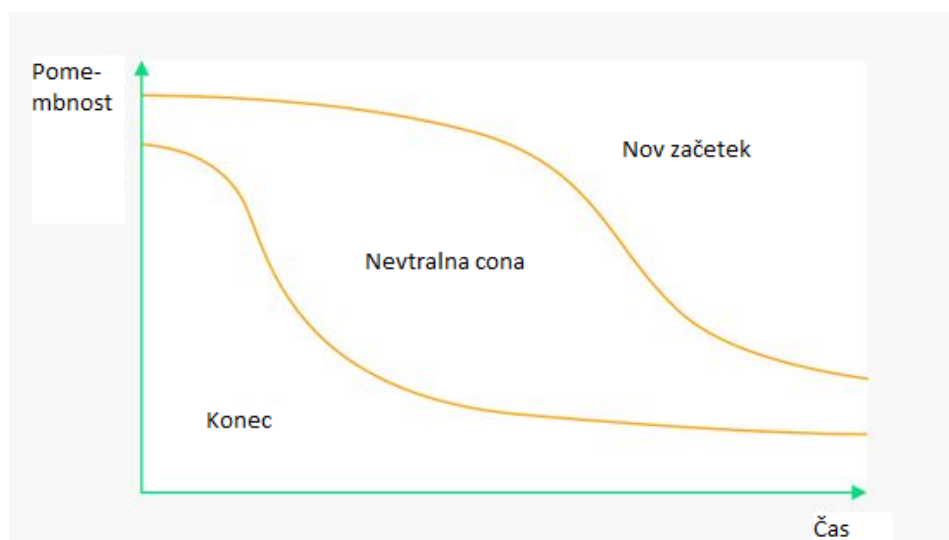
Vsaka organizacija mora podpirati zaposlene pri prehodu in spremembah. Čim lažje se bodo zaposleni premikali na svoji poti, lažje bo organizacija napredovala k uspehu. To vpliva na stopnjo uspešnosti in celotni dobiček podjetja. Krivulja sprememb v poslovanju je tako pomemben model, ki nam lahko pomaga razumeti in se soočiti s spremembami in osebnimi prehodi. Pomaga razumeti, kako se bodo zaposleni odzvali na spremembe in kako zagotoviti podporo med procesom sprememb (Anastasia, 2015).

Večina svetovalcev na področju organizacijskih sprememb se strinja, da se ljudje na organizacijske spremembe odzovejo na načine, ki so podobni krivulji sprememb Kübler-Ross (Hall, 2015). Krivulja sprememb je priljubljen in pomemben model, ki se uporablja za razumevanje faz osebnega prehoda in organizacijskih sprememb. Pomaga napovedati, kako se bodo ljudje odzvali na spremembe, tako da jim lahko pomagamo pri njihovih osebnih prehodih in poskrbimo, da bodo imeli vsa navodila in podporo, ki jo potrebujejo (Mind Tools, 2018a).

### **Bridgesov tranzicijski model**

Bridgesov tranzicijski model ali model prehoda je model, ki podjetju ali posamezniku pomaga pri organizacijskih spremembah (Janse, 2019). Glavna moč modela je, da se osredotoča na tranzicijo oziroma prehod in ne na spremembe. Razlika med njima je subtilna, a pomembna (Crowe Associates Ltd., 2020). Ravno prehod je pogosto neprijeten za ljudi, kar vodi v odpor. Spremembe se največkrat uvajajo z namenom, da bodo stvari bolj učinkovite, varne ali enostavne. Čeprav naj bi uvedba sprememb koristila organizaciji in doprinesla k njeni uspešnosti, se zaposleni pogosto upirajo njeni uvedbi in postanejo največja ovira, kar pa jim glede na Bridgesov model prehoda ni potrebno biti. Skozi ta model Bridges pomaga razjasniti osebni vidik upravljanja sprememb in prikazuje zaposlene kot podpornike in ne ovire (Janse, 2019).

Model tranzicije je ustvaril svetovalec za spremembe William Bridges. Objavljen je bil leta 1991 v njegovi knjigi »Upravljanje prehodov« (Mind Tools, 2018b). Bridges pojasnjuje razliko med preходом in spremembo. Spremembe se zgodijo hitro in ljudje pogosto nimajo nobene besede pri tem. Prehod pa je počasnejši proces, ki se dogaja znotraj posameznika. Prehod je tisto, kar se dogaja v glavah ljudi, ko gredo skozi proces spreminjanja. Model govori o treh stopnjah prehoda, in sicer: konec, izguba in izpustitev; nevtralna cona in nov začetek (slika 2). Pomembno je vedeti, da gre vsak posameznik skozi proces s svojo hitrostjo. Nekateri so bolj dovzetni za spremembe in gredo zelo hitro skozi vse tri stopnje. Drugi so bolj zakoreninjeni v svojih trenutnih načinih in bodo potrebovali veliko dlje (Pearson, 2020).



Slika 2. Bridgesov tranzicijski model  
(Janse, 2019)

*Konec.* Prehod se začne s koncem. To je paradoksalno, vendar resnično. Ta prva faza prehoda se začne, ko ljudje ugotovijo, kaj izgubljajo, in se naučijo, kako upravljati s temi izgubami (William Bridges Associates, 2020). Izgube običajno lahko porazdelimo v šest kategorij, in sicer izguba navezanosti, ukoreninjenosti, strukture, prihodnosti, pomena in nadzora (Hall, 2015). V tej fazi ljudje ugotovijo, česa vsega je konec, kaj bodo pustili za seboj in kaj obdržali. To lahko vključuje medosebne odnose, procese, člane tima ali lokacije (William Bridges Associates, 2020).

Po mnenju Janseja (2019) lahko ta faza predstavlja za zaposlene pravi čustveni vrtiljak. Pojavijo se lahko občutki tesnobe, žalosti, frustracije in osamljenosti ali celo depresije. Za spopadanje s temi občutki je potrebno potrpljenje. Pomembno je, da ljudi spodbujamo, da so odprti do svoje čustvene reakcije na spremembe in da sprejemajo občutke z razumevanjem. Pomembno je, da se pogovorimo z njimi o spremembi, ki se bo zgodila, in da smo odprti ter razložimo, zakaj je le-ta potrebna. Zaposleni morajo biti seznanjeni o svojih prihodnjih vlogah v podjetju in o pomoči, ki jo lahko dobijo, da se prilagodijo novim načinom dela. Bridges je verjel, da je čustvena reakcija na spremembe v veliki meri odziv na soočenje z neznanim ali s tistim, česar ljudje ne razumejo. Če jim zagotovimo, da bodo njihove sposobnosti za organizacijo še naprej pomembne in jim prikažemo pozitivne rezultate, ki jih bodo prinesle spremembe, jim s tem lahko pomagamo, da bodo spustili staro in se pripravili na prehod v naslednjo fazo (Pearson, 2020). Jasno bi moralo biti razvidno, da bodo zaposleni pri tem deležni podpore, vendar se to žal zgodi le redko. Vodje lahko zaposlenim močno olajšajo prehod zaradi uvedene spremembe, in sicer tako, da (Janse, 2019):

- jasno razložijo namen spremembe,
- spoštujejo in cenijo čustva sodelavcev,
- pojasnijo prednosti načrtovane spremembe,
- pojasnijo natančno, kaj se bo spremenilo in kaj bo ostalo enako,
- veliko komunicirajo s podrejenimi oziroma sodelavci.

*Nevtralna cona.* Izpustitvi oziroma koncu sledi drugi korak, to je nevtralna cona. Ljudje gredo skozi to cono oziroma vmesni čas, ko starega več ni, novo pa še ne deluje v celoti. V tem času potekajo kritične psihološke preusmeritve in ponovno »nalaganje«*» vzorcev. To predstavlja samo jedro procesa prehoda. Je čas med staro resničnostjo in identiteto ter novo. Ljudje ustvarjajo nove procese in se učijo, kakšne bodo njihove nove vloge, toda to je še vse v teku in se še ne počutijo udobno. Gre za iskanje novih začetkov (William Bridges Associates, 2020).*

Po mnenju Pearsona (2020) v času, ko ljudje vstopijo v nevtralno cono, še niso povsem poistoveteni s spremembami in bodo še vedno potrebovali veliko spodbude. Zdaj je sprememba neizogibna. Zgodila se je in ljudje se navajajo na nove načine dela. Krivulja učenja je stresna in nov način dela jim še ni domač. Ozirajo se nazaj in ugotavljajo, kako so stvari potekale včasih ter skrivaj ali odkrito menijo, da

je bilo takrat prijetneje ali bolje. Istočasno pa se prilagajajo spremembam, ki jih uvaja organizacija. V tej fazi lahko opazimo naslednje reakcije zaposlenih:

- zaposleni ali posamezniki kažejo, da ne marajo spremembe,
- morala je nizka, prav tako produktivnost,
- počutijo se zaskrbljene in negotove glede njihove nove vloge in identitete v organizaciji,
- do pobude za spremembe so skeptični.

Zaposleni, ki se nahajajo v nevtralni coni, so po navadi nestrpni, zmedeni ali negotovi. Navajanje na nove procese, postopke ali odnose lahko povzroči povečan obseg dela. Najtežji koraki so bili opravljeni, vendar se mnogi zaposleni še vedno spopadajo z različnimi vprašanji ali negotovostjo, vključno s slabo moralo, zaskrbljenostjo glede njihovega položaja ali statusa in zamero. Vodje lahko vse to olajšajo, tako da (Janse, 2019):

- hitro oziroma ažurno odgovarjajo na vprašanja zaposlenih in dajejo povratne informacije,
- zagotovijo usposabljanje ali druge oblike pomoči,
- jasno pokažejo prednosti, ki jih bodo prinesle spremembe,
- ažurno in resno obravnavajo nastale situacije, vezane na uvedbo sprememb.

*Novi začetki* vključujejo nova spoznanja, nove vrednote in stališča. Začetki so zaznamovani s sproščanjem energije v novo smer, so izraz sveže identitete. Dobro voden prehod omogoča, da se ljudje postavijo v nove vloge z razumevanjem namena le-teh ter tako kar najbolje prispevajo in sodelujejo. Preusmerili so se in prenovili (William Bridges Associates, 2020). Spuščanje preteklega oziroma starega je pri tem ključnega pomena za uspeh (Hall, 2015).

Spremembe so zdaj v celoti sprejete in zaposleni razvijajo nova znanja, potrebna za novo delovno okolje. Kazati se začnejo prvi rezultati in prednosti vseh naporov. Nova identiteta, ki je rezultat pravilno vodenega prehoda, omogoča zaposlenim, da razumejo smisel vsega tega. Razmišljajo o načinih, kako lahko učinkovito prispevajo in so del novega okolja. Čustva, ki jih v tej fazi doživljajo zaposleni, so veliko bolj pozitivna kot v prejšnjih fazah. To se kaže v njihovem delu in rezultatih, ki jih dosegajo. Po glatkem prehodu bodo zaposleni v tej fazi energični, željni učenja in



se bodo počutili poistovetene z organizacijo (Janse, 2019). Seveda je to stanje, ki bi ga vsi vodje radi ohranili. In s pravilnim pristopom jim to lahko tudi uspe, lahko ohranjajo vzdušje optimistično in pozitivno. Vodja mora določiti cilje zaposlenih in jim razložiti, kako bo njihovo uresničevanje prispevalo k splošnim ciljem organizacije (Pearson, 2020). Da bi zgradili močne temelje za prihodnost, je smiselno, da poleg prej navedenega vodje (Janse, 2019):

- delajo na pomenu in smislu sprememb,
- so dosledni v vodenju, vedenju, komunikaciji in odločanju,
- pokažejo uspehe, ki jih je sprememba prinesla,
- praznujejo ter nagrajujejo rezultate in uspehe.

To je čas za praznovanje in nagrade, vendar ne smemo pozabiti, da nekateri lahko še vedno zdrsnejo nazaj na drugo stopnjo ali pa je sploh še niso zapustili. Še vedno moramo biti pozorni na določene zaposlene, ki potrebujejo pomoč (Pearson, 2020).

### **Nevrološke ravni sprememb po Diltsu**

Zakaj je nekatere spremembe doseči veliko lažje kot druge? In ko jih enkrat dosežemo, zakaj nekatere trajajo dlje? Na osebni ali organizacijski ravni je vse povezano z logično stopnjo, na kateri se nahajamo, ko poskušamo uvesti spremembo. Te logične ravni, ki jih je prvi predlagal Robert Dilts, se pogosto uporabljajo v nevrolingvističnem programiranju (NLP), vendar nudijo koristno strukturo za vpogled dogajanja v katerem koli posamezniku, skupini ali organizaciji (SkillsYouNeed, 2020).

Robert Dilts je organizacijski psiholog, ki je raziskoval spremembe in organizacijsko učenje. Ravni njegovega modela predstavljajo uporabno strukturo za poskušanje ugotavljanja smisla določenega dogajanja, bodisi na ravni posameznika, skupine ali organizacije. Ravni v modelu ustrezajo različnim nivojem nevrološkega vezja. Pogosto lahko vidimo, na kakšni ravni nekdo deluje po načinu govora, ki ga uporablja za razpravo o določeni težavi ali situaciji, po naravi oziroma vrsti njegovih vprašanj ali usmerjenosti njegove pozornosti (Discovery in Action, 2015).

Logične ravni ponujajo posameznikom pomoč pri raziskovanju težav in priložnosti v osebnem ali poslovnem življenju. Hall (2015) navaja, da pomagajo prepoznati ovire za spremembe in odkrivajo, kje, tj. na kateri ravni, se spremembe lahko zgodijo. Ravni se imenujejo logične, ker morajo biti vse stopnje usklajene, preden se sprememba lahko zgodi in tudi obdrži. Teh šest stopenj predstavljajo (Talbot, 2013):

1. okolje (kje, kdaj in s kom?),
2. vedenje (akcije – kaj?),
3. zmogljivosti (kako?),
4. prepričanja in vrednote (zakaj?),
5. identiteta (kdo?),
6. poslanstvo (duhovnost: za kaj sem tukaj?).

Model je postavljen tako, da vsaka spodnja raven vpliva na zgornjo. S pomikanjem po hierarhiji navzgor pa vplivamo tudi na vse ravni spodaj (slika 3).

**Okolje** je vse, kar nas obdaja. Predstavlja prostor ali prostore, v katerih živimo, kjer smo opredeljeni z zunanjimi pogoji, v katerih se odvija vedenje. Oseba, ki deluje na tej ravni, bo opazila prostor in ljudi okoli sebe (Turner, 2017) in bo verjetno razlagala, kaj se je zgodilo, kdo je bil tam in tako naprej. Na splošno zgodba ne bo o tem, kdo jo pripoveduje, njegova energija pa bo vložena v razlago, kako se je nekaj zgodilo. To lahko vključuje tudi pritoževanje (SkillsYouNeed, 2020). Različna okolja imajo za posameznike različen pomen in pomembnost. Na tej ravni se lahko prepozna določene elemente, ki so specifični za določeno skupnost. Ko se odločimo za izboljšanje, razvoj ali spremembe, bodo rezultati na tej ravni največkrat prepoznavni skozi posameznikovo vedenje (Turner, 2017).

Vera, religija.	Poslanstvo. Duhovnost.	Moj prostor v večjem sistemu.
Vloge, ki jih igramo, kaj mislimo, da smo.	Identiteta. Kdo?	Sem ...
Presoja in ocena sebe in drugih.	Vrednote in prepričanja. Zakaj?	Motivacija, namen.
Sposobnosti, ki jih imamo.	Spretnosti in sposobnosti. Kako?	Kompetence.
Kako se obnašamo.	Vedenje. Kaj?	Miselni procesi, fizične akcije in reakcije.
Lokacija in kontekst.	Okolje. Kdaj, kje, s kom?	Rezultati in izidi.

Slika 3: Nevrologične stopnje sprememb po Diltsu

(Turner, 2017)

**Vedenje** se nanaša na dejanja in reakcije posameznika v danem okolju. Oseba, ki deluje na tej ravni, bo opisala, kaj si je mislila (duševno vedenje) in kaj je storila (fizično vedenje), pa tudi, kakšen učinek so ta vedenja imela. V terapevtskem smislu ali pri »coachingu« pa bi se nanašalo lahko tudi na to, kaj bi lahko storili in kakšen vpliv bi lahko to imelo na izid (Turner, 2017). Obnašanje je lahko dobro ali škodljivo za človeka in okolje. Boonman (2018) navaja, da v organizaciji lahko pride do škodljivega vedenja na kateri koli ravni in v vsakem trenutku, bodisi s strani sodelavcev, vodij, delodajalcev ali strank. Zaradi hierarhične neenakosti med zaposlenimi in delodajalcem ter zaradi delodajalčeve moči vplivanja na delovne pogoje so na primer na Nizozemskem sprejeli zakon, ki nalaga delodajalcu pravno dolžnost skrbnosti. Ta dolžnost skrbnosti zahteva, da je delodajalec odgovoren za ustvarjanje zdravega delovnega okolja, in preprečuje ponižujoče vedenje na delovnem mestu, na vseh ravneh in ves čas, in sicer:

- Zahteva, da sta tako delodajalec kot zaposleni razumna in poštena v svojem poklicnem odnosu.
- Določa odgovornost delodajalca za dajanje jasnih navodil in pri tem poskrbi za vse potrebne ukrepe za preprečevanje trpljenja ali poškodb zaposlenega.
- Določa delodajalčevo odgovornost za morebitno škodo, ki jo je utrpel zaposleni med opravljanjem dejavnosti, povezanih z delom.
- Določa odgovornost delodajalca za izvajanje preventivne politike. V primerih, ko takšna politika ne uspe, je delodajalec dolžan omejiti posledice previsoke delovne obremenitve in psihosocialnega stresa.

**Spretnosti in sposobnosti.** To je v bistvu raven zmožnosti ali kompetenc, z drugimi besedami: kaj je posameznik sposoben narediti. Zato lahko tej ravni rečemo tudi stopnja »kako« (Turner, 2017). Kombinacija znanj, veščin, sposobnosti in osebnih lastnosti posameznika pripomore k njegovi uspešnosti in na koncu tudi uspeha organizacije kot celote (Univerza v Nebraski - Lincoln, 2020). Sposobnost usmerja vedenje preko osebnih strategij, ki vključujejo določene veščine in njihov razvoj. Oseba, ki deluje na tej ravni, se pogovarja in razmišlja o tem, kako nekaj doseči, vključno s spretnostmi, ki bi jih morala razviti, da bi želeno lahko dosegla (Turner, 2017).

**Vrednote in prepričanja** se nanašajo na temeljne presoje in ocene sebe, drugih in sveta okoli nas. Določajo to, kako dogodki dobijo pomen in so središče motivacije in kulture. Naša prepričanja in vrednote nam dajejo moč (motivacija in dovoljenje), ki podpira ali zavira določene sposobnosti in vedenja. Prepričanja in vrednote se nanašajo na vprašanje »zakaj« (Dilts, 2014).

Prepričanja so odlična podlaga za vse, kar posameznik dela z namenom, da bi se spremenil. Če ljudje res verjamejo, da nečesa ne morejo storiti, bodo nezavedno našli način, kako preprečiti spremembo. Našli bodo način, kako interpretirati stvari in rezultate, da bodo le-ti ustrezali njihovim obstoječim prepričanjem. Vsi smo sprejeli neka prepričanja, stališča, pričakovanja iz določene kulture in družbe, ki izhajajo iz osebnih izkušenj, ki so jih sprejeli drugi in so ustvarjeni iz morebitnih preteklih travm ter so posplošeni zaradi ponavljanja. Vsaka oseba ima svoj sistem prepričanj, ki so tesno povezana z njegovimi osebnimi vrednotami in merili in lahko pomembno vplivajo na motivacijo, odločanje in uspešnost. Oblikujejo tako voljo do življenja,

zmožnost soočanja s stresom kot tudi razvoj in oblikovanje pozitivnih življenjskih načrtov, ciljev in potreb (Landsiedel, 2020).

**Identiteto** predstavlja nekaj, za kar se človek ali skupina ima. Ta raven se nanaša na edinstvene, razločevalne značilnosti, ki opredeljujejo posameznika, skupino ali organizacijo (Logical Level Inventory, 2020). Naše dojemanje identitete oblikuje naša prepričanja, zmožnosti in vedenja v enoten sistem. Občutek identitete se nanaša tudi na naše dojemanje sebe v zvezi z večjimi sistemi, katerih del smo, in določa našo vlogo, namen in poslanstvo (Dilts, 2014). Identiteta je v tem, kdo si, in percepcija samega sebe. Pogovori na tej ravni so pogosto o tem, kdo posameznik misli, da je, in kako se vidi. Na primer: »Verjamem, da sem dobra/slaba/srečna/nesrečna/inteligentna/neumna oseba« itd. Vsak posameznik ima nenehno notranje pripovedovanje o tem, kdo in zakaj je, ter o svojem mestu na svetu (Turner, 2017).

**Poslanstvo** ni vedno vključeno v logične ravni in bi ga lahko obravnavali kot korak višje od drugih. Gre za nekaj večjega, kar presega posameznika, in je povezano s tem, da je posameznik del večjega sistema, naj si bo to družina, skupnost ali kaj drugega. Za nekatere ljudi to raven predstavlja njihova vera ali religija. Nekateri temu pravijo raven »modrosti«, medtem ko jo drugi v celoti izključujejo ali povezujejo z ravno identitete, torej kot del tega, kako posameznik vidi sebe (Turner, 2017). Nekateri pravijo tej stopnji pripadnost. To je najgloblja raven, na kateri postavljamo največja metafizična vprašanja. Zakaj smo tukaj? Kaj je smisel življenja? Ta duhovna raven vodi in oblikuje naše življenje in daje temelje našemu obstoju. Vsaka sprememba na tej ravni močno vpliva na vse ravni. V nekem smislu vsebuje vse, kar počnemo, vendar je veliko več kot samo seštevek posameznih delov (Landsiedel, 2020).

V kateri koli organizaciji lahko model logičnih ravni uporabimo pri odkrivanju usklajenosti na različnih ravneh oziroma za diagnosticiranje neskladij. Vsako nalogo, spremembo, projekt ali cilj je treba uskladiti, da bi lahko služili organizaciji, enako velja tudi za učenje in razvoj. Neskladje lahko povzroči neprijetnosti, konflikt in paradoks v organizaciji (Cheal, 2008).

## 5 Vodenje v času kriz in sprememb

Živimo v časih, ko se vsak dan pojavljajo različne vrste kriz. Naravne katastrofe, okoljske grožnje, finančni zlomi, gospodarske krize, teroristični napadi, epidemije, propadi podjetij itd. Vse to pomembno vpliva na varnost poslovanja, na povečanje negotovosti in nestanovitnosti na trgih ter povzroča strah in stres. Kot odziv na pomanjkanje odgovorov, ki jih zagotavljajo tradicionalni pristopi kriznega upravljanja, se je pojavil nov koncept kriznega vodenja (Thach, 2012). V kriznih časih je dobro vodenje tisto, kar je najpomembnejše. V teh časih se rojevajo voditelji brez naslovov. V času krize se tisti, ki jih prizadenejo kaos, zmeda in obup, obrnejo k drugim, da bi jim povedali, kaj naj naredijo (Olafsson, 2013). Nedavne raziskave kažejo, da so vodstvene lastnosti in vedenja tistih, od katerih so posamezniki oziroma zaposleni odvisni v kriznih časih, drugačne od tistih, ki jih le-ti potrebujejo v času stabilnosti (Knights & McCabe, 2015). Poleg tega so se običajno uporabljeni tradicionalni načini vodenja izkazali za neustrezne za obvladovanje in vodenje v kriznih razmerah (Haddon, Loughlin, & McNally, 2015).

Vsaka kriza pomeni spremembe in spodbuja tranzicije. Pri obvladovanju sprememb v organizaciji, pa četudi še tako majhnih, lahko od zaposlenih pričakujemo najrazličnejše reakcije. Nekateri bodo šokirani, zaskrbljeni ali jezni, drugi bodo lahko navdušeni ali nestrpni, tretji ambivalentni. Da bo delovanje zaposlenih zavzeto, uspešno in produktivno, jim moramo pomagati, da čim bolj sprejmejo spremembe in se pri tem dobro počutijo (Tasmanian Vlada, 2020). Eden najbolj mučnih in zahtevnih problemov, s katerimi se srečujejo managerji, je ravno odpor zaposlenih do sprememb. Takšen odpor se lahko kaže v različnih oblikah: kot vztrajno zmanjševanje produktivnosti, povečanje absentizma, povečanje števila prošenj za premestitev, neprestani prepiri, sovražstvo, sabotaže ali upočasnjevanje dela in iskanje številnih razlogov, zakaj sprememba ne bo delovala. Še tako nepomembne oblike takšnega ali drugačnega upiranja pa so za organizacijo lahko zelo moteče (Lawrence, 1969). Odpor upočasnjuje proces sprememb in ustvarja negativen občutek ter zmedo. Če je sprememba težavna in smo pod stresom, se zna zgoditi, da bomo skušali prezreti tiste, ki se upirajo, ali pa bomo z njimi zašli v konflikt. Čeprav se na prvi pogled zdi, da bi bilo najlažje, če upornike izločimo iz procesa sprememb, je morda smiselno poskusiti prepričati vsaj nekatere izmed njih, da bo zeleno spremembo možno realizirati. Le-ti imajo namreč lahko zelo močan vpliv na to, kako dobro se bo implementirala sprememba in kakšen bo napredek (Tasmanova vlada, 2020). Čeprav se izkušeni vodje tega precej dobro zavedajo, pred organizacijsko

spremembo posvetijo presenetljivo malo časa temu, da bi sistematično preučili, kdo se lahko upira pobudi za spremembo in zakaj. Namesto tega se na osnovi preteklih izkušenj oklepajo določenih prepričanij, kot na primer: »Inženirji se bodo verjetno uprli spremembam, ker želijo biti neodvisni in dvomijo v ukrepe vodstva.« Tak pristop pa lahko povzroči resne težave. Zaradi številnih različnih načinov, kako se lahko posamezniki in skupine odzovejo na spremembe, težko pravilno ocenimo situacijo in rešitve niso kar očitne, ampak zahtevajo temeljit premislek (Kotter in Schlesinger, 2008).

Kotter in Schlesinger (2008) navajata, da je pri obvladovanju sprememb najpogostejša napaka managerjev to, da uporabljajo samo en pristop ali omejen sklop pristopov, ne glede na situacijo. S tem se srečuje presenetljivo veliko število vodij. Bodisi da gre za trdoglavega vodjo, ki pogosto priganja zaposlene; v ljudi usmerjenega vodjo, ki nenehno poskuša vključevati in podpirati svoje ljudi; ciničnega vodjo, ki vedno manipulira z drugimi; intelektualnega vodjo, ki se močno zanaša na izobraževanje in komunikacijo; ali odvetniškega vodjo, ki se običajno skuša pogajati. Druga pogosta napaka, ki jo storijo vodje, pa je, da k spremembam pristopijo nepovezano, necelovito in postopno, brez jasne strategije.

V nadaljevanju navajamo določene elemente, ki lahko managerjem oziroma vodjam pomagajo pri vodenju zaposlenih v času krize, sprememb in tranzicije.

*Izobraževanje in komunikacija.* Eden najpogostejših načinov za premagovanje sprememb je predhodno izobraževanje ljudi o tem. Razlaga idej in ustrezna komunikacija pomagata ljudem videti potrebo po spremembi in logičnost njene vpeljave. Izobraževalni program in ustrezno komuniciranje sta idealna, kadar odpor temelji na neustreznih ali netočnih informacijah in analizah, zlasti če pri izvedbi spremembe potrebujemo pomoč tistih, ki se spremembi upirajo. Toda nekateri managerji spregledajo dejstvo, da takšen program zahteva dobre odnose med pobudniki sprememb in tistimi, ki se spremembi upirajo ali ne verjamejo, kar slišijo. Izvedba tega zahteva čas in trud, zlasti če sodeluje veliko ljudi (Kotter in Schlesinger, 2008).

Po mnenju Haggertyja (2017) je komunikacija v času krize in sprememb eden najpomembnejših elementov obvladovanja krize. Slaba komunikacija o spremembi (namen, obseg, časovni razpored, osebje) lahko privede do dvoumnosti in zmede in lahko sproži negativne reakcije med zaposlenimi. Zaposleni morajo vedeti, kaj se

dogaja, še zlasti, če bo to vplivalo na njihova delovna mesta. Zaposleni, ki so obveščeni o situaciji in dogajanjih, občutijo običajno višjo stopnjo zadovoljstva z delom kot zaposleni, ki niso obveščeni. Zato največji odpor do sprememb predstavlja ravno slaba obveščenost. Komunikacija pa mora biti dvosmerna, prav tako poslušanje (Tasmanian Vlada, 2020).

V času vpeljave sprememb je pomembno, kaj in kako se sporoča zaposlenim ter da se jih pri tem podpira. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, zakaj se spremembe uvajajo, in da znajo sprejete odločitve glede sprememb tudi utemeljiti. Biti moramo iskreni o tem, kaj to pomeni za zaposlene in kakšna bo njihova prihodnost v podjetju, jasno jim moramo predstaviti postopke, povezane s spremembami, vključno z možnostjo prerazporeditve, ter biti konsistentni v sporočanju (Tasmanian Government, 2020).

*Sodelovanje in vključenost.* Nikoli ne moremo pričakovati stoddostotne podpore s strani posameznika, ki ni bil osebno vpleten v oblikovanje sprememb, ki bodo vplivale na njegovo delo. Pri veliko spremembah, zlasti tistih, ki vplivajo na celotno organizacijo, je nemogoče vključiti vse zaposlene, sploh ne v vsako odločitev. Kadar pa spremembe delujejo, je to velikokrat ravno zato, ker je organizacija vključila sodelovanje zaposlenih (Heathfield, 2019). Vključenost zaposlenih se opazi v angažiranosti in navdušenosti posameznikov, ki jim je bilo zaupano, da prispevajo k spremembi. To pa je nekaj, česar si še posebej želimo v kriznih situacijah.

*Podpora.* Pomemben način, kako si lahko upravljavci pomagajo v času sprememb, je nudenje podpore zaposlenim. To lahko vključuje usposabljanje za pridobitev novih veščin, zagotavljanje prostega časa po napornem obdobju ali preprosto samo poslušanje in zagotavljanje čustvene podpore. Podpora je izrednega pomena sploh takrat, kadar se v središču zaposlenih pojavita strah in tesnoba (Kotter & Schlesinger, 2008).

*Pogajanja.* Pri komunikaciji zaposlenih znotraj organizacije se pojavljajo razlike. Vodstvo se mora naučiti odpraviti te razlike, da se izogne izpadu obstoječih sistemov. Do konfliktov pride, kadar imajo posamezniki v organizaciji različne interese. Obvladovanje konfliktov pa zahteva ustrezne strategije za ustvarjanje harmonije med konfliktnimi stranmi. Vzpostaviti je treba strategije za hitro odzivanje na vprašanja, ki se nanašajo in vplivajo na organizacijo. Postopek pogajanj omogoča, da vpleteni strani oblikujeta zavezujoči dogovor ali sporazum, tako da



neizpolnjevanje le-tega povzroči določene posledice, ki jih mora tisti, ki dogovora ne izpolnjuje, tudi nositi (Business Essays, 2020).

*Vplivanje.* Pogosto slišimo, da je pri pravem vodenju pomembna sposobnost vplivanja in ne avtoriteta. Večina organizacij v času industrijske dobe je bila zgrajena na konceptu centralizirane oblasti in hierarhičnih organizacijskih lestvic. Temeljile so na predpostavki, da posamezniki, ki se nahajajo nižje na hierarhični lestvici in opravljajo rutinske, natančno določene naloge, nimajo potrebe, da bi videli celotno sliko. Kot rezultat tega so bili uvedeni managerski nivoji in vsak manager je bil odgovoren za nadzor nad podrejeno skupino zaposlenih, ki mu je poročala. Ko pa nastopi kriza, je velikega pomena ohranjanje celotne slike in velikokrat je edini izhod inovativno razmišljanje in tesno sodelovanje s tistimi, ki so problemu najbližje. V takem primeru pa hierarhija organizacijskega upravljanja oziroma avtoriteta ne deluje. V zadnjih dveh desetletjih so vodje prepoznali, da je sposobnost vplivanja pravzaprav veliko pomembnejši dejavnik kot avtoriteta. Sposobnost vplivanja na ljudi nas pripelje veliko dlje kot oblast nad njimi. Vplivanje pomeni, da drugi delijo našo vizijo prihodnosti in nam sledijo sami, ne pa da jih k temu porivamo. Tisti, na katere uspemo vplivati, da delijo našo vizijo, ne bodo šli samo v koraku z nami, ampak nam bodo v mnogih primerih pomagali to vizijo prenesti tudi na druge (Olafsson, 2013).

Uspešnost prizadevanja za uvedbo organizacijskih sprememb je odvisna od spretne uporabe številnih pristopov, pogosto v zelo različnih kombinacijah. Pri tem pa je pomembno, da managerji uporabljajo te pristope z veliko mero rahločutnosti in da so sposobni realno oceniti situacijo (Kotter in Schlesinger, 2008).

## **6 Zaključek**

Večina organizacij, ki se sooči s krizo, se zanaša na trenutno vodstvo, da jih bo popeljalo iz krize. V tem času se vrstijo številni pritiski na vodstvo, da se le-to proaktivno odzove na krizo. Zato je izrednega pomena, da managerji in vodje v času krize popolnoma razumejo procese, ki se dogajajo v času sprememb. Šele tako bodo lahko uspešno popeljali svoje organizacije skozi nemirno obdobje. Veliko vodij pa se pri tem bolj kot na razumevanje procesa sprememb zanaša na instinkt in izkušnje. Nekateri se zaradi strahu pred spremembami celo upirajo neizogibni preobrazbi organizacije in zaposlenih. Bruckman (2008) trdi, da je tako ravnanje za organizacijo

tvegano, ne glede na to, ali se sooča z nepričakovanimi ali pa načrtovanimi spremembami.

Managerji so odgovorni tako za izvajanje prednostnih nalog podjetja in upravljanje v okviru finančnih zmožnosti kot tudi za posvetovanje z zaposlenimi ter nudenje podpore zaposlenim. Na pomembne spremembe in tudi na bližajoče se spremembe na delovnem mestu zaposleni reagirajo na različne načine, ki s časom spreminjajo svojo intenziteto. Za najboljše obvladovanje sprememb je pomembno, da vodstvo prepozna, da bo prišlo do vpliva, in da je obveščeno o dogajanju. Prav tako je pomembno, da o tem obveščajo tudi zaposlene, da jim dajejo smernice in povratne informacije, da so na voljo za vprašanja, poslušajo, opazujejo in sočustvujejo. Zaposleni se bodo znašli v različnih fazah tranzicije oziroma prehoda na krivulji sprememb. Zavedati se moramo, da so prehodi lahko pričakovani ali nepričakovani, dobrodošli ali nezaželeni, izbrani ali vsiljeni, nenadni ali postopni in da je naravna težnja zaposlenih, da se pri svoji rutini upirajo spremembam. Nekateri se lahko počutijo ogrožene, da se jim bo odvzelo tisto, kar jim je znano. Lahko se počutijo preobremenjene, razočarane ali jezne. Zato je pomembno spremljati reakcijo zaposlenih na spremembe in poskušati razumeti njihove reakcije in težave. Poznavanje in uporaba različnih tranzicijskih modelov pa lahko v takih primerih pripomoreta k učinkovitemu izvajanju sprememb. Managerji morajo obvladovati zaposlene glede na njihov položaj na krivulji sprememb, biti morajo potrpežljivi, kajti spremembe potrebujejo čas, poiskati morajo razloge za odpor, poslušati, razmišljati, pogledati okoli sebe in razviti strategije za reševanje konkretnih situacij. Odpor pogosto izvira iz občutka, da posameznik ni slišan, da nima kontrole, nobene besede pri stvari, da se ga ne spoštuje, se mu ne zaupa, ne verjame in se ga ne vpleta v samo dogajanje.

Za zaključek lahko rečemo, da sta dva najbolj kritična elementa vodenja prav uvajanje in obvladovanje sprememb. Večina organizacij se dvigne ali pade glede na to, kako dobro obvladuje uvedbo sprememb in kako dober je njihov nadzor nad nepričakovanimi spremembami v njihovem okolju.

## Literatura

Adelman, D. (2020). Life transitions: The only thing constant is change. Pridobljeno 14. 1. 2020, <http://drewadelman.com/life-transitions>

- Anastasia (2015). Understanding the Kubler-Ross Change Curve. Pridobljeno 15. 1. 2020, <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>
- Bernstein, J. (2011). *Manager's Guide to Crisis Management*. New York: McGraw-Hill.
- Boin, A., 't Hart, P., & Kuipers, S. (2018). The Crisis Approach. V H. Rodriguez, W. Donner, & J. E. Trainor (ur.), *Handbook of Disaster Research* (pp. 23-38). Switzerland: Springer International Publishing.
- Boonman, G. (2018). Reventing harmful behaviour in the workplace. Pridobljeno 17. 1. 2020, <https://www.legalexpatdesk.nl/preventing-unhealthy-work-environment/>
- Bruckman, J. C. (2008) Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(2), 211-219, DOI: 10.1080/10887150802371708.
- Business Essays (2020). Crisis Management, Conflict Management and Negotiation. Pridobljeno 22. 1. 2020, <https://businessays.net/crisis-management-conflict-management-and-negotiation/>
- Connelly, M. (2018). Kubler-Ross Five Stage Model. Pridobljeno 15. 1. 2020, <https://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html>
- Crowe Associates Ltd. (2020). Managing Change. Pridobljeno 26. 1. 2020, <https://www.crowe-associates.co.uk/managing-change/bridges-transition-model/>
- Dilts, R. (2014). A Brief History of Logical Levels. Pridobljeno 21. 1. 2020, <http://www.nlpu.com/Articles/LevelsSummary.htm>
- Discovery in Action (2015). Logical Levels of Change – Robert Dilts. Pridobljeno 17. 1. 2020, <https://discoveryinaction.com.au/logical-levels-of-change-robert-dilts/>
- Haddon, A., Loughlin, C., & McNally, C. (2015). Leadership in a time of financial crisis: What do we want from our leaders? *Leadership and Organization Development Journal*, 36(5), 612-627.
- Haggerty, J. F. (2017). *Chief Crisis Officer: Structure and Leadership for Effective Communications Response*. California: American Bar Association.
- Hall, L. (2015). Models and frameworks for exploring change and transition. V L. Hall (ur.), *Coaching in times of crisis & transformation: How to help individuals and organizations flourish* (pp. 29-49). Philadelphia, USA: Kogan Page Limited.
- Heathfield, S. M. (2019). Change Management Lessons about Employee Involvement. Pridobljeno 22. 1. 2020, <https://www.thebalancecareers.com/change-management-lessons-about-employee-involvement-1917806>
- Hermann, C. F. (1972). Some issues in the study of the international crisis. V C. F. Hermann (ur.), *International Crises: Insights from behavioural research* (pp. 3-17). New York: Free Press.
- James, K. J. & Gilliland, B. E. (2013). *Crisis Intervention Strategies*. Belmont, CA: Brook/Cole.
- James, E. H., Wooten, L.P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *The Academy of Management Annals*, 5(1) 455-493.
- Janse, B. (2019). Bridges Transition Model. Pridobljeno 16. 1. 2020, <https://www.toolshero.com/change-management/bridges-transition-model/>
- Joelson, R. B. (2020). Managing Difficult Life Transitions. Pridobljeno 15. 1. 2020, <https://richardbjoelsonsw.com/articles/managing-difficult-life-transitions/>
- Knights, D. & McCabe, D. (2015). Masters of the Universe: Demystifying leadership in the context of the 2008 global financial crisis. *British Journal of Management*, 26(2), 197-210
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86, 7-8.
- Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (1995). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Landsiedel (2020). The Neurological Levels – The Dilts Pyramid. Pridobljeno 21. 1. 2020, <https://www.landsiedel.com/en/nlp-library/neurological-levels.html>
- Lawrence, P. R. (1969). How to Deal With Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 47(1), 4-6.
- Lebringer, O. (2012). *The Crisis Manager: Facing disasters, conflicts, and failures*. Oxon: Routledge.
- Logical levels Inventory. (2020). Pridobljeno 21. 1. 2020, <https://www.logicallevels.co.uk/pages/logical-levels-model>
- Mileti, D. S. (1999). *Disasters by Design A Reassessment of Natural Hazards in the United States*. Washington, DC: Joseph Henry Press. <https://doi.org/10.17226/5782>.

- Mind Tools (2018a). The Change Curve: Accelerating Change, and Increasing Its Likelihood of Success. Pridobljeno 3. 2. 2020, [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_96.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_96.htm)
- Mind Tools (2018b). Bridges' Transition Model Guiding People through Change. Pridobljeno 28. 1. 2020, <https://www.mindtools.com/pages/article/bridges-transition-model.htm>
- Olafsson, G. (2013). *The Crisis Leader: The Art of Leadership in Times of Crisis*. United States: Lorien Consulting.
- Pearson, S. (2020). How to Use Bridges' Transition Model to Facilitate Change. Pridobljeno 26. 1. 2020, <https://tallyfy.com/bridges-transition-model/>
- Roberts, A.R. (2002). Myths, facts and realities regarding battered women and their children: An overview. V A.R. Roberts (ur.), *Handbook of domestic violence: Intervention strategies* (pp. 3-22). New York: Oxford University Press.
- Rosenthal, U., Chermak, M. T., & Hart, P. (EDS.) (1989). *Coping with Crisis: The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield: Charles. T. Thompson.
- SkillsYouNeed (2020). Dilts' Logical Levels. Pridobljeno 3. 2. 2020, <https://www.skillsyouneed.com/lead/logical-levels.html>
- Thach, L. (2012). Managerial perceptions of crisis leadership in public and private organizations: An interview study in the United States. *International Journal of Management*, 29(2), 712-725.
- Talbott, C. (2013). *Essential Career Transition Coaching Skills*. Hove: Routledge.
- Tasmanian Government (2020). Transition and Change. Pridobljeno 3. 2. 2020, [http://www.dpac.tas.gov.au/divisions/ssmo/change\\_management/transition\\_and\\_change](http://www.dpac.tas.gov.au/divisions/ssmo/change_management/transition_and_change)
- Turner, J. (2017). Robert Dilts' Neurological Levels. Pridobljeno 26. 1. 2020, <https://lifemanagement.co.uk/index.php/2018/12/20/neurological-levels/>
- University of Nebraska – Lincoln (2020). Core Competencies. Pridobljeno 3. 2. 2020, <https://hr.unl.edu/compensation/nuvalues/corecompetencies.shtml/>
- William Bridges Associates. (2020). What is William Bridges' Transition Model? Pridobljeno 16. 1. 2020, <https://wmbridges.com/what-is-transition/>
- Zupančič, N. (2018). Poslovno svetovanje: Ali lahko rešimo organizacije, ki gredo skozi spremembe? Pridobljeno 28. 1. 2020, <https://psihologijadela.com/2018/08/29/poslovno-svetovanje-ali-lahko-resimo-organizacije-ki-gredo-skozi-spremembe/>