

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

Simon Vrhovec

Obvladovanje odpora pri projektih IT

DIPLOMSKO DELO NA UNIVERZITETNEM ŠTUDIJU

Ljubljana, 2010



Št. naloge: 01612/2009

Datum: 15.10.2009

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko izdaja naslednjo nalogo:

Kandidat: **SIMON VRHOVEC**

Naslov: **OBVLADOVANJE ODPORA PRI PROJEKTIH IT
RESISTANCE GOVERNANCE IN IT PROJECTS**

Vrsta naloge: Diplomsko delo univerzitetnega študija

Tematika naloge:

Raziščite področje obvladovanja odpora pri IT projektih. Raziskava naj bo tudi sociološko usmerjena. Opravite vmestitev obvladovanja odpora v PMI standard za vodenje projektov (PMBok).

Mentor:

doc. dr. Rok Rupnik



Dekan:

prof. dr. Franc Solina

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

Simon Vrhovec

Obvladovanje odpora pri projektih IT

DIPLOMSKO DELO NA UNIVERZITETNEM ŠTUDIJU

Mentor: doc. dr. Rok Rupnik

Ljubljana, 2010

IZJAVA O AVTORSTVU

diplomskega dela

Spodaj podpisani **Simon Vrhovec**,

z vpisno številko **63030408**,

sem avtor diplomskega dela z naslovom:

Obvladovanje odpora pri projektih IT

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- sem diplomsko delo izdelal samostojno pod mentorstvom **doc. dr. Roka Rupnika**
- so elektronska oblika diplomskega dela, naslov (slov., angl.), povzetek (slov., angl.) ter ključne besede (slov., angl.) identični s tiskano obliko diplomskega dela
- soglašam z javno objavo elektronske oblike diplomskega dela v zbirki „Dela FRI.“

Ljubljana, 14. april 2010

Podpis avtorja

*Z vsem srcem se zahvaljujem vsem učiteljem,
ki so me izoblikovali v človeka, kakršen sem danes.*

*Delo v imenu znanosti posvečam naslednjim generacijam,
da bi lažje izboljšale svoj svet.*

V upanju, da delo nikoli ne bi bilo zlorabljeno,

Simon Vrhovec

I Kazalo vsebine

Povzetek.....	1
Abstract.....	2
1 Uvod.....	3
2 Predstavitev področja.....	4
2.1 Splošno.....	4
2.1.1 Projekt.....	4
2.1.2 Projektni deležniki.....	4
2.1.3 Uspeh projekta.....	7
2.1.4 Program.....	9
2.1.5 Portfelj.....	9
2.1.6 Obvladovanje informatike.....	10
2.1.7 Portfelj IT.....	10
2.1.8 Organizacijska sprememba.....	10
2.1.9 Upravljanje sprememb.....	11
2.1.10 Odpor do sprememb.....	11
2.1.11 Upravljanje odpora.....	12
2.2 Delitev vlog organizacij.....	13
2.3 Predstavitev scenarija naročila projekta.....	13
3 Opredelitev problema.....	15
4 Obvladovanje odpora pri projektih IT.....	17
4.1 Razlogi za upravljanje odpora.....	17
4.1.1 Problematičnost odpora in njegovega upravljanja.....	17
4.1.2 Razumevanje odpora.....	18
4.1.2.1 Negativni predznak odpora.....	18
4.1.2.2 Poglobljeno razumevanje in koristnost odpora.....	19
4.1.2.3 Sodobno razumevanje odpora.....	19
4.1.3 Pomen upravljanja odpora v prihodnosti.....	19
4.2 Ključni elementi upravljanja odpora.....	20
4.3 Pregled sorodnih raziskav.....	21
4.3.1 Uporabnost odpora.....	21
4.3.2 Vzroki za odpor.....	23
4.3.2.1 Vzroki za odpor glede na fazo spremembe.....	23
4.3.2.2 Vzroki z vidika zaznavanja.....	30
4.3.2.3 Drugi vzroki.....	35
4.3.3 Priporočila in strategije za obvladovanje odpora.....	36
4.3.3.1 Marketinški pristop.....	39
4.4 Model upravljanja odpora v projektih IT.....	41
4.4.1 Priprava.....	48
4.4.1.1 Določitev jedra ekipe za upravljanje odpora.....	48
4.4.1.2 Razvoj splošne strategije upravljanja odpora.....	50
4.4.1.3 Integracija procesov upravljanja odpora.....	50
4.4.1.4 Določitev grobih okvirov upravljanja odpora.....	50
4.4.2 Pridobivanje informacij.....	50
4.4.2.1 Pridobivanje informacij o vsebini spremembe IS.....	51
4.4.2.2 Pridobivanje informacij o projektu ali programu IT.....	52
4.4.2.3 Pridobivanje informacij o uporabnikih.....	52
4.4.3 Identifikacija odpora in potencialov za odpor.....	52
4.4.3.1 Ustvarjanje seznama odpora in potencialov.....	52

4.4.3.2 Verifikacija odpora in potencialov.....	53
4.4.4 Analiza odpora in potencialov za odpor.....	53
4.4.4.1 Ocenjevanje odpora in potencialov.....	54
4.4.4.2 Identifikacija vzrokov za odpor.....	55
4.4.5 Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora.....	55
4.4.5.1 Planiranje ukrepov in strategij.....	56
4.4.5.2 Planiranje implementacije.....	57
4.4.5.3 Vzpostavitev organizacije.....	58
4.4.5.4 Vzpostavitev komunikacijske podlage.....	58
4.4.6 Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora.....	58
4.4.7 Nadzor.....	59
4.5 Umestitev upravljanja odpora v standard za vodenje projektov PMI.....	59
4.5.1 Umestitev upravljanja odpora v obvladovanje portfelja.....	61
4.5.2 Umestitev upravljanja odpora v vodenje projektov in obvladovanje programov.....	62
5 Sklepne ugotovitve.....	65
5.1 Povzetek.....	65
5.2 Smernice nadaljnjih raziskovanj.....	67
Literatura.....	68

II Kazalo tabel

Tabela 1. Projektni deležniki.....	7
Tabela 2. Kategorije neuspeha projektov.....	8
Tabela 3. Lastnosti mehkih znanosti.....	18
Tabela 4. Ključni elementi upravljanja odpora.....	21
Tabela 5. Koristi upravljanja odpora.....	22
Tabela 6. Vzroki za odpor glede na fazo spremembe.....	29
Tabela 7. Vpliv vzrokov za odpor.....	29
Tabela 8. Vzroki za odpor z vidika posameznikov.....	35
Tabela 9. Drugi vzroki za odpor.....	36
Tabela 10. Priporočila za obvladovanje odpora.....	39
Tabela 11. Umestitev MUO v področja znanja obvladovanja portfeljev.....	61
Tabela 12. Umestitev MUO v skupine procesov obvladovanja portfeljev.....	62
Tabela 13. Umestitev MUO v področja znanja vodenja projektov in obvladovanja programov.	63
Tabela 14. Umestitev MUO v skupine procesov vodenja projektov in obvladovanja programov.....	64

III Kazalo slik

Slika 1. Projektni deležniki.....	7
Slika 2. Delitev vlog organizacij.....	13
Slika 3. Scenarij naročila projekta.....	14
Slika 4. Pojav odpora.....	16
Slika 5. Ključni elementi upravljanja odpora.....	21
Slika 6. Vzroki za odpor glede na fazo spremembe.....	24
Slika 7. Vzroki za odpor z vidika zaznavanja.....	30
Slika 8. Fiedlerjev model upravljanja odpora.....	42
Slika 9. Generični model obvladovanja tveganj.....	44
Slika 10. Model obvladovanja tveganj PMI.....	45
Slika 11. Hultmanov model premagovanja odpora.....	46
Slika 12. Model upravljanja odpora v projektih in programih IT.....	47
Slika 13. Razčlenitev priprave.....	48
Slika 14. Jedro ekipe za upravljanje odpora.....	49
Slika 15. Razčlenitev pridobivanja informacij.....	50
Slika 16. Razčlenitev identifikacije odpora in potencialov za odpor.....	52
Slika 17. Razčlenitev analize odpora in potencialov za odpor.....	53
Slika 18. Razčlenitev razvoja ukrepov in strategij za obvladovanje odpora.....	55
Slika 19. Razčlenitev obvladovanja organizacije z vidika IT.....	60

Seznam uporabljenih kratic in simbolov

<i>IS</i>	Informacijski sistem(i)
<i>IT</i>	Informacijska tehnologija
<i>MUO</i>	Model upravljanja odpora
<i>PMBOK</i>	Vodnik po znanju projektnega vodenja (<i>A guide to the project management body of knowledge</i>)
<i>PMI</i>	Inštitut za upravljanje projektov (<i>Project management institute</i>)

Povzetek

Delež neuspešnih projektov, ki uvajajo obsežnejše spremembe, je zaskrbljujoč. Pri tem je odpor do sprememb prepoznani kot pomemben dejavnik neuspeha projektov. Odpor je naraven del procesa spreminjanja in je zato prisoten pri vseh spremembah. Večina sprememb IS je manj obsežnih ali evolucijskih, za organizacije pa so pomembnejše obsežnejše in manj pogoste strateške spremembe. Odpor je sorazmeren z obsegom sprememb, zato pri večini sprememb ni opazen ali pa spremembi ne predstavlja resne grožnje. Organizacije lahko zato brez težav prenesejo določeno mero odpora brez njegovega upravljanja. Odpor ima tradicionalno negativno konotacijo, saj povzroča nepredvidene stroške in zamude pri uveljavljanju sprememb. Raziskave so pokazale, da je tako obravnavanje odpora pomanjkljivo in da je odpor lahko celo koristen. V pričujočem delu so raziskani vzroki za pojav odpora in opredeljeni ključni elementi upravljanja odpora, iz katerih lahko izvira odpor in na katere se lahko aplicira v pričujočem delu povzeta priporočila in strategije obvladovanja odpora. Na strateškem nivoju se lahko na področju IT spremembe upravlja z obvladovanjem informatike. Kot izvajalno disciplino obvladovanja informatike je mogoče opredeliti obvladovanje portfelja IT, ki pokriva vse projekte in programe IT v organizaciji. Na podlagi obravnave odpora kot projektnega tveganja in že obstoječih modelov je v pričujočem delu predlagan model upravljanja odpora, ki je tudi umeščen v standard za vodenje projektov PMI. Upravljanje odpora bi lahko v standardu predstavljalo novo področje znanja, saj je aktualno v vseh projektih, ki uvajajo spremembe. V teh projektih bi bila morda še bolj smiselna vključitev širšega področja znanja upravljanja sprememb, ki se jih uvaja.

Ključne besede: odpor do sprememb; upravljanje odpora; obvladovanje odpora; informacijski sistemi; vodenje projektov

Abstract

The failure rate of projects introducing major changes is worrying. Resistance to change is recognized as an important factor in project failure. Resistance is a natural part of the change process and is therefore present in all changes. IS changes are mostly evolutionary. Organizations infrequently implement more important strategic changes with a broader scope. Resistance often remains overlooked and usually does not constitute a serious threat to the change as it is proportional to the change scope. Organizations can therefore easily handle a certain amount of resistance without its management. Resistance has traditionally a negative connotation as it causes unanticipated costs and delays in the change implementation. Research has shown such treatment of resistance inadequate and that there is in fact utility to be gained from resistance. The present study explores the causes of resistance and identifies the key elements of resistance management – the possible sources of resistance. The resistance governance recommendations and strategies which are summarized in the present study can be applied to the key elements. Changes at the strategic level may be managed by IT governance in the IT field. IT portfolio management, which includes all IT projects and programs within an organization, may be defined as the execution discipline of IT governance. The present study proposes a resistance management model based on existing models and considering resistance from a risk management perspective. The proposed model is also integrated into the PMI project management standard. Alternatively, resistance management could represent a new knowledge area in the standard as resistance is present in all projects introducing changes. Even more meaningful could be the integration of a new and broader knowledge area into the standard – the management of changes being introduced.

Keywords: resistance to change; resistance management; resistance governance; information systems; project management

1 Uvod

Področji vodenja projektov (*project management*) in upravljanja sprememb (*change management*) sta bili v preteklosti že temeljito raziskani.

Korenine raziskav iz področja upravljanja sprememb segajo v 40. leta 20. stoletja [23], v 60. in 70. letih 20. stoletja pa se je področje začelo koreniteje razvijati z aplikacijo idej s področij psihologije, sociologije in antropologije [22]. V današnjem času obstaja veliko teoretične podlage in praktičnih preizkusov na področju sprememb.

Področje vodenja projektov je postalo eno vodilnih točk zanimanja, saj so projekti postali stalnica na veliko področjih, med katerimi z velikim deležem izstopa področje informacijskih tehnologij (IT). Razvoj vsake nove programske opreme je v nečem edinstven, zato je njena serijska proizvodnja nemogoča. Področje vodenja projektov se je iz prvotnega obravnavanja posameznih projektov razširilo tudi na obvladovanje programov in portfeljev (*program oz. portfolio management*).

V pričujočem delu je bilo ugotovljeno, da obstajajo potrebe po integraciji področij vodenja projektov in upravljanja sprememb na področju IT, saj je na tem področju opaziti veliko frekvenco sprememb. V literaturi je sicer mogoče zaslediti težnje po nekakšni integraciji med področjema, vendar celovitega pristopa k problematiki še ni.

Pričujoče delo najprej na kratko predstavi obe področji in problematiko. Uvodu sledijo iskanje razlogov za upravljanje odpora in obravnava sorodnih raziskav glede uporabnosti odpora, vzrokov za odpor, priporočil in strategij za njegovo obvladovanje. Na podlagi ugotovitev o odporu, njegovem upravljanju in obvladovanju ter sorodnih modelov je nato predlagan model upravljanja odpora (MUO) v projektih in programih IT. MUO predstavlja delno integracijo obeh področij – upravljanja sprememb in vodenja projektov.

Iskanje rešitve za problematiko, ki je v svetu vse bolj prisotna, s pričujočim delom ni in ne sme biti zaključeno. Podjetja so vse bolj odvisna od informacijskih sistemov (IS) in obvladovanje portfelja IT pridobiva na veljavi. Smeri nadaljnjih raziskav naj bi zato šle predvsem v smer integracije obvladovanja portfeljev IT z obvladovanjem informatike (*IT governance*) in upravljanjem organizacijskih sprememb. Prvi disciplini predstavljata predvsem tehnični vidik, zadnja pa človeški vidik upravljanja sprememb.

Celotno delo je omejeno izključno na področje IT, saj izvedena integracija temelji na nekaterih značilnostih tega področja, kot je npr. velika frekvenca sprememb.

2 Predstavitev področja

Pričujoče poglavje sprva opredeli pojme s področij vodenja projektov in upravljanja sprememb, ki so pomembni za pričujoče delo, nato pa predstavi delitev vlog organizacij in scenarij naročila projekta. Vse skupaj tvori osnovo za razumevanje problematike, s katero se pričujoče delo ukvarja.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) [15], ki ga izdaja *Project management institute (PMI)*, velja kot standard za področje vodenja projektov. Večina opredelitev s tega področja tako izhaja ravno iz tega vira.

2.1 Splošno

2.1.1 Projekt

Projekt je časovno omejeno prizadevanje, katerega cilj je izdelati unikaten proizvod, storitev ali rezultat [15].

Projekt IT je projekt, katerega vsaj eden od ciljev je sprememba IS neke organizacije.

Izid projekta je skupno poimenovanje za proizvode (*product*), storitve (*services*) in rezultate (*result*) projekta.

2.1.2 Projektni deležniki

V pričujočem delu je uporabljena po PMBOK [15] povzeta shema projektnih deležnikov. Uporabljeno shemo povzema Tabela 1.

Projektni deležniki	Opredelitev
Stranke / Uporabniki (<i>Customers / Users</i>)	Stranke oz. uporabniki so osebe ali organizacije, ki bodo uporabljale izdelke, storitve ali rezultate projekta. Stranke oz. uporabniki so lahko člani organizacije, ki izvaja projekt, ali ne. Stranke oz. uporabniki so lahko večplastni deležniki, npr. za nov farmacevtski izdelek se lahko delijo na zdravnike (predpisujejo), bolnike (uporabljajo) in zavarovalnice (plačujejo).
Sponzor (<i>Sponsor</i>)	Sponzor je oseba ali skupina, ki projektu zagotavlja finančne in druge vire. Njegova naloga je, da vodi projekt skozi izbirni postopek do formalne avtorizacije. Sponzor ima pomembno vlogo pri začetni opredelitvi obsega projekta.

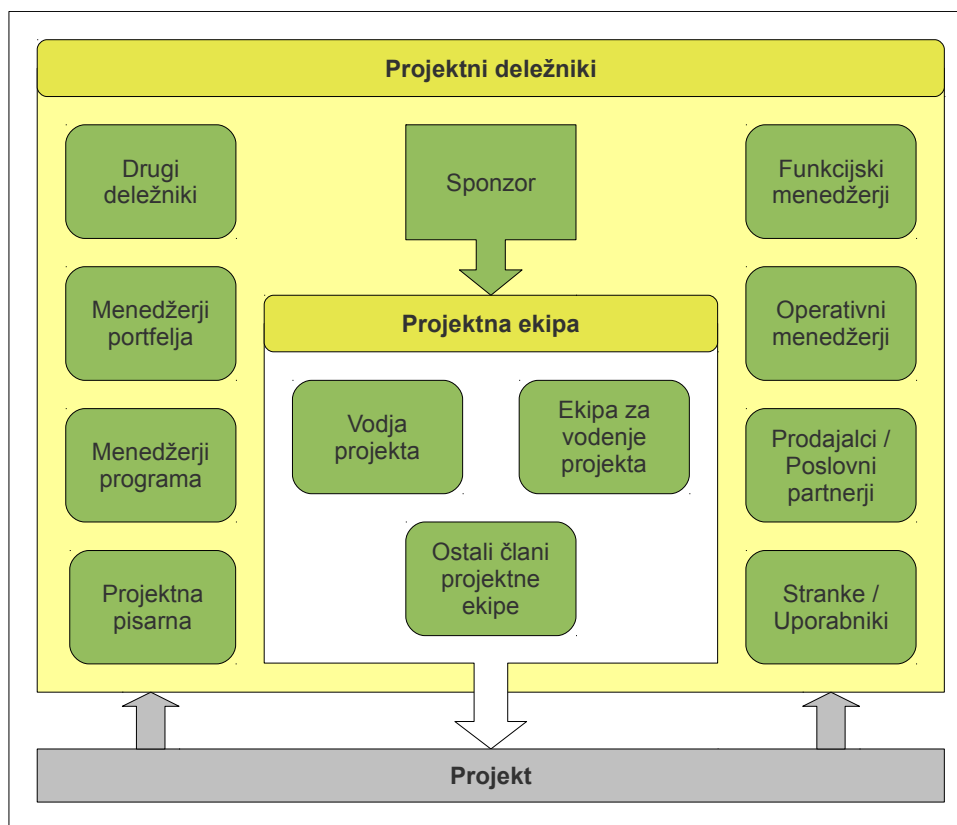
Projektne deležniki	Opredelitev
	<p>Za vprašanja, ki presegajo pristojnosti vodje projekta, predstavlja sponzor stično točko s pristojnimi. Sponzor se lahko vključuje tudi v druga pomembna vprašanja, kot so npr. sprememba obsega projekta, pregledi ob zaključnih faz in odločanje z visoko stopnjo tveganja.</p>
<p>Menedžerji portfeljev / Pregledni odbor portfeljev (<i>Portfolio managers / Portfolio review board</i>)</p>	<p>Menedžerji portfeljev so odgovorni za visoko-nivojsko obvladovanje elementov portfeljev (projekti, programi, drugo delo).</p> <p>Pregledni odbor portfeljev tipično sestavlja vodstvo, njegova glavna naloga pa je izbor projektov. Vsak projekt je pregledan na podlagi njegove donosnosti, vrednosti, tveganj in drugih projektnih atributov.</p>
<p>Menedžerji programov (<i>Program managers</i>)</p>	<p>Menedžerji programov so odgovorni za obvladovanje elementov programov (projekti, drugo delo). Njihova naloga je, da zagotavljajo podporo in smernice vodjem posameznih projektov.</p>
<p>Projektne pisarna (<i>Project management office</i>)</p>	<p>Projektne pisarna je organizacijsko telo, ki ima dodeljene različne odgovornosti v zvezi s centraliziranim in koordiniranim vodenjem projektov pod svojo domeno.</p> <p>Projektne pisarna je lahko projektne deležnik, če ima posredno ali neposredno odgovornost za izide projektov.</p> <p>Projektne pisarna lahko med drugim zagotavlja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrativne podporne storitve, kot so npr. metodologije in predloge. • Usposabljanje in mentorstvo vodjem projektov. • Podporo, usmerjanje in usposabljanje na področju vodenja projektov in uporabe za to namenjenih orodij. • Usklajevanje virov, dodeljenih projektom. • Centralizirano komunikacijo med vodji projektov, sponzorji, menedžerji in drugimi deležniki.
<p>Vodje projektov (<i>Project managers</i>)</p>	<p>Vodje projektov dodeljuje organizacija, ki izvaja projekt, da bi dosegli cilje projekta. Med drugim so vodje projektov zadolženi za:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izdelavo plana za obvladovanje projekta (<i>project management plan</i>) in vseh povezanih načrtov.

Projektni deležniki	Opredelitev
	<ul style="list-style-type: none"> • Skrb za sledenje terminskemu planu (<i>schedule</i>) in proračunu (<i>budget</i>). • Identifikacijo, spremljanje in odzivanje na tveganja. • Zagotavljanje točnih in pravočasnih poročil o projektnih metrikah. <p>Vodja projekta je odgovoren za komunikacijo z vsemi deležniki, zlasti pa s sponzorjem projekta, projektno ekipo in drugimi ključnimi deležniki.</p> <p>Vodja projekta zaseda osrednje mesto pri interakciji med deležniki in projektom.</p>
Projektna ekipa (<i>Project team</i>)	<p>Projektno ekipo sestavljajo vodja projekta, ekipa za vodenje projekta (<i>project management team</i>) in ostali člani projektne ekipe, ki opravljajo delo. Projektno ekipo tako sestavljajo posamezniki iz različnih skupin z različnimi znanji, ki so potrebna za izvedbo projekta.</p>
Funkcijski menedžerji (<i>Functional managers</i>)	<p>Funkcijski menedžerji so ključni posamezniki, ki upravljajo funkcionalno ali administrativno področje poslovanja, kot so npr. človeški viri, finance, računovodstvo ipd. Na razpolago imajo stalno zaposleno osebje, ki opravlja tekoče delo.</p> <p>Funkcijski menedžerji zagotavljajo kader s strokovnim znanjem na potrebnih področjih ali pa njihove funkcionalne enote zagotavljajo storitve projektom.</p>
Operativni menedžerji (<i>Operations management</i>)	<p>Operativni menedžerji so posamezniki, ki opravljajo vlogo upravljanja v temeljnem področju poslovanja, kot so npr. raziskave in razvoj, projektiranje (<i>design</i>), proizvodnja, vzdrževanje ipd.</p> <p>Za razliko od funkcijskih menedžerjev imajo opravka neposredno s proizvodnjo in vzdrževanjem proizvodov ali storitev, ki jih organizacija prodaja.</p>
Prodajalci / Poslovni partnerji (<i>Sellers / Business partners</i>)	<p>Prodajalci oz. dobavitelji oz. pogodbeniki so zunanje organizacije, ki vstopajo v pogodbeno razmerje, da bi zagotovili projektu potrebne sestavne dele (<i>components</i>) ali storitve.</p> <p>Poslovni partnerji so ravno tako zunanje organizacije, a imajo poseben odnos z organizacijo, ki izvaja projekt. Poslovni partnerji zagotavljajo specializirana strokovna znanja ali zapolnjujejo določeno vlogo, kot so npr.</p>

Projektni deležniki	Opredelitev
	namestitev, prilagoditev, izobraževanja ali podpora.

Tabela 1. Projektni deležniki¹.

Slika 1 nazorno prikazuje shemo projektnih deležnikov.



Slika 1. Projektni deležniki².

2.1.3 Uspeh projekta

Na **uspeh projekta** vpliva kvaliteta izidov in izvedbe projekta, pravočasnost, skladnost predvidenih stroškov z dejanskimi in stopnja zadovoljstva koristnikov njegovih izidov [14] [15].

Literatura omenja kategorizacijo neuspeha projektov IT, torej različna merila za uspeh projekta. Kategorizacijo povzema Tabela 2.

¹ Povzeto po PMBOK [15].

² Povzeto po PMBOK [15].

Kategorija	Opis
Korespondenčni neuspeh (<i>Correspondence failure</i>)	Merilo za uspeh projekta je raven zadovoljevanja uporabniških zahtev in tehničnih specifikacij. Zavračanje sprejema izidov projektov, ki ustrezajo tehničnim specifikacijam, ni prepoznano kot neuspeh.
Procesni neuspeh (<i>Process failure</i>)	Merilo za uspeh projekta je skladnost načrtovanega in dejanskega proračuna ali terminskega plana.
Interakcijski neuspeh (<i>Interaction failure</i>)	Merilo za uspeh projekta je raven uporabe izidov projekta. Nekatera povezana merila vključujejo odnos (<i>attitude</i>) uporabnikov, zadovoljstvo (<i>satisfaction</i>) uporabnikov in frekvenco uporabe (<i>frequency of use</i>). Visoka raven uporabe izidov projekta ne pomeni nujno visoke ravni zadovoljstva uporabnikov ali izboljšanja izvajanja opravil. Visoka raven uporabe izidov projekta je lahko posledica pravne prisile, prepričevanja ali pa druge možnosti, kot je uporaba sistema, preprosto ni.
Neuspeh pričakovanj (<i>Expectation failure</i>)	Merilo za uspeh projekta je raven zadovoljevanja zahtev in pričakovanj deležnikov. Merilo je torej skladnost pričakovane in dejanske situacije za deležnike. Za razliko od preostalih kategorij gre za celotno kategorijo, ki upošteva stališča vseh deležnikov do neuspeha projekta.

Tabela 2. Kategorije neuspeha projektov³.

Projekte IT se lahko obravnava kot neuspešne tudi, kadar pride do vsaj ene od naslednjih situacij [24]:

- Sistem kot celota ne deluje po pričakovanjih, njegovo delovanje pa ni optimalno.
- Sistem po implementaciji ne deluje, kot je bilo sprva predvideno, ali pa ga zaradi neprijaznosti do uporabnika le-ti zavračajo ali uporabljajo manj od pričakovanega.
- Cena razvoja sistema presega koristi, ki bi jih lahko sistem prinesel tekom svoje celotne življenjske dobe.
- Opustitev razvoja sistema zaradi težav s kompleksnostjo sistema ali vodenja projekta.

Najbolj radikalna opredelitev neuspeha projekta je, da je neuspeh projekta IT le njegova

³ Povzeto po Yeo [24].

popolna opustitev [12][24].

V pričujočem delu je **uspeh projekta IT** opredeljen kot raven zadovoljevanja zahtev in pričakovanj vseh deležnikov, ključno vprašanje, s katerim se ukvarja pričujoče delo pa je, ali bi lahko bil projekt uspešnejši [10].

Omeniti velja, da je za poslovanje organizacije pomembnejša usklajenost ciljev projekta s poslovnimi cilji organizacije kot pa sam uspeh projekta. Odgovornost za zagotavljanje potrebne usklajenosti presega projekte in jo je potrebno zagotavljati na višjih ravneh, npr. na ravni portfelja.

2.1.4 Program

Program je skupina medsebojno povezanih (*related*) projektov, ki so koordinirano vodeni (*managed in a coordinated way*). Njegov namen je pridobitev koristi (*benefits*) in nadzora (*control*), ki jih ni moč pridobiti z vodenjem posameznih projektov. Programi vključujejo tudi delo (*work*), ki izven obsega (*scope*) projektov [15][18].

Obvladovanje programa je centralizirano koordinirano obvladovanje (*centralized coordinated management*) programa, katerega namen je doseči njegove strateške cilje (*strategic objectives*) in koristi. Projekti so v program povezani s skupnimi izidi (*common outcome*) in kolektivnimi sposobnostmi (*collective capability*). V kolikor imajo projekti zgolj skupne stranke (*clients*), prodajalce, tehnologijo ali vire (*resource*), bi se jih moralo namesto kot program obravnavati kot portfelj [15][18].

Uspeh programa se meri s stopnjo zadovoljevanja potreb in koristi, zaradi katerih je bil uveden [15][18].

2.1.5 Portfelj

Portfelj je zbirka projektov, programov in drugega dela (*other work*), združenih zaradi poenostavitve učinkovitega obvladovanja (*facilitate effective management*) in doseganja strateških poslovnih ciljev. Projekti ali programi v portfelju niso nujno soodvisni (*interdependent*) ali neposredno povezani [15][17].

Obvladovanje portfelja se nanaša na centralizirano obvladovanje enega ali več portfeljev in vključuje identifikacijo (*identifying*), prioritizacijo (*prioritizing*), avtorizacijo, obvladovanje in nadzor njegovih elementov z namenom doseganja specifičnih strateških poslovnih ciljev. Obvladovanje portfeljev obsega pregled projektov in programov z namenom prioritizacije razporeditve (*allocation*) virov, osredotoča pa se tudi na usklajenost (*aligned*) in konsistentnost (*consistent*) obvladovanja portfelja z organizacijskimi strategijami (*organizational strategies*) [15][17].

Uspeh portfelja se meri kot skupni učinek njegovih komponent [15][17].

2.1.6 Obvladovanje informatike

Obvladovanje informatike tradicionalno pomeni mesto odločanja oz. izvršilno ogrodje, ki na nadzorovan način zagotavlja dostavo pričakovanih koristi IS [9]. V prvi vrsti se je pojavilo zaradi prenosa odgovornosti za naložbe v IS na višje ravni upravljanja, saj so stroški IT pridobivali na deležu glede na celotne stroške organizacij.

Obvladovanje informatike se lahko razširi na širši koncept, ki zajema [9]:

- Ocenjevanje učinka (*impact*) in narave IS, IT in komunikacij.
- Razvoj baze veščin IT (*IT skill base*).
- Obravnavo poslovnih, pravnih in drugih z IT povezanih zadev.
- Odgovornost za varovanje interesov vseh deležnikov IT.
- Obravnavo strukture in kvalitete razmerij med deležniki IT.

Na tej osnovi je obvladovanje informatike sestavni del obvladovanja organizacije (*corporate governance*) [9].

2.1.7 Portfelj IT

Med naloge obvladovanja informatike spada tudi odločanje o inicializaciji projektov IT, njihovi implementaciji in prispevku k celotni poslovni strategiji [9], kar bi lahko razumeli kot obvladovanje portfelja na področju IT.

Obvladovanje portfelja IT je torej sestavni del obvladovanja informatike. Komponente portfelja IT se lahko izvajajo izven organizacije, ki ga obvladuje (npr. naročilo programske opreme pri poslovnem partnerju), ravno tako pa so lahko tudi aplikacije, ki tvorijo IS zunaj organizacije (*outsourcing*).

2.1.8 Organizacijska sprememba

Organizacijska sprememba je empirično opazovanje variacij organizacije v obliki, kvaliteti ali stanju v času po uvedbi novih načinov mišljenja, ukrepanja (*acting*) ali delovanja (*operating*) [13]. Organizacije neprestano spreminjajo svoje procese, da bi se prilagodile zahtevam okolja in povečale svojo konkurenčnost oz. izboljšale delovanje (*performance*) [2] [13].

V sodobnih organizacijah obstaja tesna povezanost med njenim IS in ljudmi, ki jo tvorijo. Spreminjanje organizacije ljudi se prej ali slej odrazi v IS in obratno, zato je pomembno razumevanje tega razmerja.

Sprememba preprosto pomeni delati nekaj novega ali drugače [8], kar velja tudi v vseh primerih spreminjanja IS, ki sicer predstavljajo večino vseh sprememb v organizaciji [10]. Da je vsaka sprememba IS tudi organizacijska sprememba potrjuje tudi dejstvo, da je primarni cilj obstoja IS informiranje ljudi [24] in da nič ne deluje brez njih [10].

Spremembe se lahko glede na njihov obseg delijo na dva osnovna tipa [13]:

- **Evolucijske spremembe** (*evolutionary change*): Majhne spremembe, ki izboljšujejo obstoječo situacijo, ampak ne spreminjajo splošnega delovnega okvirja.
- **Strateške spremembe** (*strategic change*): Radikalne spremembe, ki popolnoma spremenijo osnovni delovni okvir z namenom doseganja konkurenčne prednosti (*competitive advantage*), vplivajo pa tudi na splošne zmožnosti (*basic capabilities*) organizacije.

V splošnem so spremembe vedno nekje med enim in drugim skrajnim tipom sprememb [13].

2.1.9 Upravljanje sprememb

Upravljanje sprememb je proces, pri katerem se pomaga posameznikom in organizacijam pri prehodu iz starega načina opravljanja dela na nov način opravljanja dela. Z upravljanjem sprememb se ne da doseči čudežev, kot bi bila lahko npr. uporaba uporabnikom neprijaznega sistema brez odpora [10].

2.1.10 Odpor do sprememb

Odpor do sprememb (*resistance to change*) je stanje duha, ki odraža posameznikovo nepripravljenost (*unwillingness*) ali nedovzetnost (*unreceptiveness*) za spremembo s svojim načinom razmišljanja in obnašanja [8].

Po eni strani je odpor pojav, ki ovira implementacijo spremembe in ki povzroča stroške in zamude, po drugi strani pa je to naraven in vseprisoten pojav, ki poskuša obdržati obstoječe ravnotežje v organizaciji (*status quo*) [7][13][19][22].

Reakcijski proces posameznikov na spremembe ima štiri faze [4][23]:

- Začetno zanikanje (*initial denial*).
- Odpor.
- Postopno raziskovanje (*gradual exploration*).
- Končna zavezanost (*eventual commitment*).

Model reakcijskega procesa tako obravnava odpor kot povsem naravno fazo procesa spreminjanja, ki jo je potrebno pri implementaciji sprememb pričakovati [4].

Zavezanost spremembam (*commitment to change*) je miselnost, ki veže posameznika k dejanjem, ki so potrebna za uspešno implementacijo iniciative za spremembo [5].

V literaturi se navajajo trije tipi zavezanosti [5]:

- Afektivna zavezanost (*affective commitment*) – lastna želja: Posamezniki želijo zagotoviti podporo spremembam na podlagi prepričanj v njene koristi.
- Obstojna zavezanost (*continuance commitment*) – samo-obligacija: Posamezniki zaznavajo stroške, ki so povezani z nepodporo spremembi.
- Normativna zavezanost (*normative commitment*) – obligacija: Posamezniki čutijo dolžnost zagotavljati podporo spremembam.

Zavezanost je lahko kontrast odporu, ni pa njegovo nasprotje, saj odsotnost odpora še ne pomeni zavezanosti spremembi [8].

2.1.11 Upravljanje odpora

Upravljanje odpora je najzahtevnejši aspekt procesa spreminjanja in ena bistvenih upravljaljskih spretnosti, saj popolna preprečitev pojava odpora ni realen cilj [4][8][13].

Odpor se tipično obravnava kot škodljiv za organizacijo, v kateri se sprememba implementira, zato ga je potrebno premagati (*overcome*) v največji možni meri. Taka obravnava odpora je posledica zamud in stroškov, ki ga spremljajo. Kljub temu pa so raziskave pokazale, da je lahko odpor celo koristen, premagovanje odpora pa nezadosten proces [22].

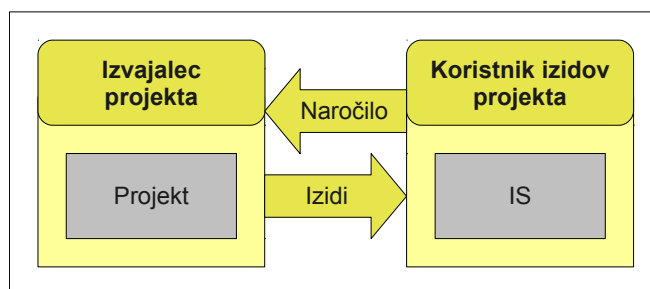
Upravljanje odpora se osredotoča tako na premagovanje odpora kot tudi na izkoriščanje koristi, ki jih lahko odpor ponudi. Z upravljanjem odpora se priznava dejstvo, da je odpor naraven odgovor posameznikov na spremembe, kar omogoča predvidevanje in aktivno spremljanje odpora.

Odpor je moč primerjati z vztrajnostjo oz. inercijo [13][22]. Pojavi se kot težnja po zanesljivosti (*reliability*) in predvidljivosti (*predictability*) [22]. Organizacije imajo tako potrebe po ohranjanju (*maintenance needs*) kot potrebe po spremembah in dinamičnosti, izziv pa je najti ravnotežje med obojima [22].

Če se lahko odpor primerja z vztrajnostjo, potem bi se lahko upravljanje odpora primerjalo z zmožnostjo spreminjanja smeri ali hitrosti. Z drugimi besedami, upravljanje odpora bi lahko primerjali z voznikom, organizacijo pa z motornim kolesom. Za zmagovito kombinacijo sta potrebna tako odličen voznik kot odlično motorno kolo.

2.2 Delitev vlog organizacij

V pričujočem delu je zaradi lažje predstavitve uporabljena delitev vlog organizacij na izvajalce projektov in koristnike izidov projektov, kar prikazuje Slika 2.



Slika 2. Delitev vlog organizacij.

Koristnik izidov projekta je organizacija, ki pri poslovnem partnerju (izvajalec projekta) naroči neko spremembo svojega IS. Razlogi za spremembo so lahko različni, od naročila nove aplikacije in vzdrževalnih projektov pa do raznih izrednih sprememb zaradi zakonodaje.

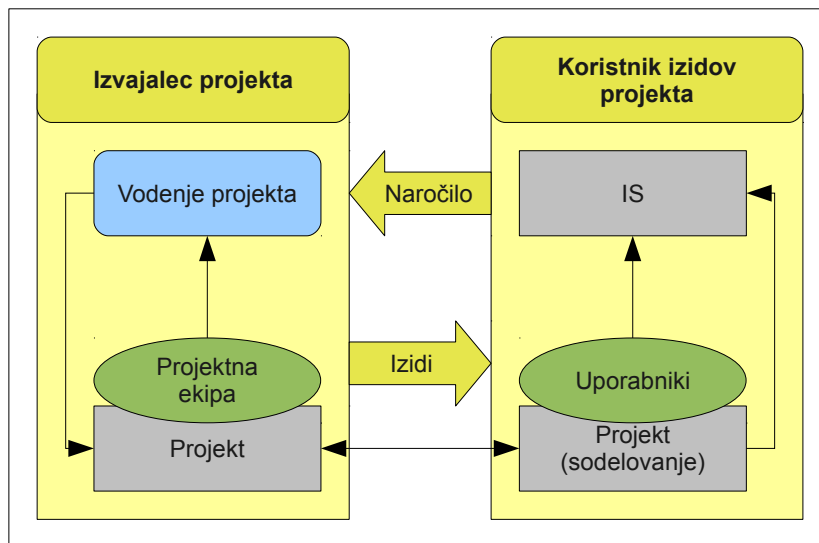
Izvajalec projekta je organizacija, ki izvede naročeno spremembo in uvede izid projekta pri naročniku.

V splošnem velja, da sta lahko koristnik izidov projekta in izvajalec projekta ista organizacija. Možno je tudi, da sta izvajalec projekta in koristnik izidov projekta skupina sodelujočih organizacij, ki se odloči za sodelovanje (npr. zaradi finančnih razlogov).

V vseh teh primerih se lahko lastnosti v pričujočem delu predstavljenih vlog organizacij porazdelijo med dejanske akterje.

2.3 Predstavitev scenarija naročila projekta

Slika 3 prikazuje scenarij naročila projekta, na katerem so prikazani zgolj za pričujoče delo pomembni elementi. Elementi, kot so npr. drugi deležniki, so zaradi preglednosti slike namenoma izpuščeni.



Slika 3. Scenarij naročila projekta.

Koristnik izidov projekta naroči izvedbo projekta pri izvajalcu projekta. Na strani izvajalca projekta poteka vodenje in izvedba projekta, pri kateri sodelujejo tudi uporabniki. Gre za razne nujne sodelovalne procese, kot je npr. zajem podrobnih zahtev.

Ob zaključku projekta se izidi prenesejo oz. odrazijo v IS koristnika izidov projekta. IS koristnika izidov projekta uporabljajo notranji uporabniki (zaposleni pri koristniku izidov projekta) in zunanji uporabniki (npr. poslovni partnerji).

3 Opredelitev problema

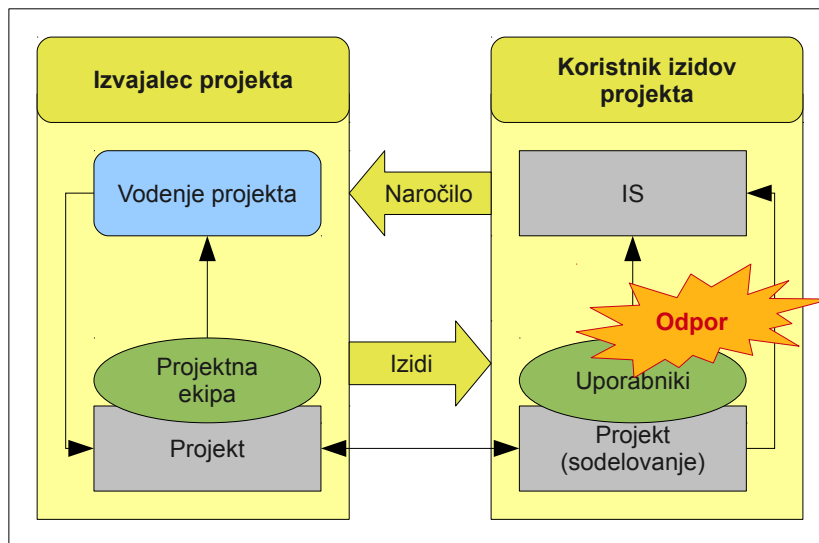
Področje IT je v podjetjih pridobilo velik pomen, IS pa je dandanes nepogrešljivi del velike večine organizacij, zato tudi praktičnih izkušenj na področju projektov IT ne manjka. Kljub splošni razširjenosti IT, izkušnjam s projekti IT in poskusom identifikacije uspešnih strategij implementacij sprememb na področju IT pa se še vedno velik del, predvsem obsežnejših, projektov IT zaključijo neuspešno zaradi pojava odpora [1][10].

Obseg sprememb je sorazmeren z jakostjo odpora [13], kar potrjujejo tudi podatki, da se večina, med 60 % in 70 %, vseh projektov, ki uvajajo obsežnejše spremembe, zaključijo neuspešno [8][13][23]. Enako velja tudi za projekte na področju IT [12][23].

Čeprav je odpor vedno prisoten, pa se ga običajno ne obravnava kot resno težavo [13]. Odpor je simptom osnovnejših problemov v ozadju [22]. Odpora v splošnem ni dobro podcenjevati in ignorirati, saj določeni na videz nedolžni simptomi lahko nakazujejo na resne probleme. V skrajnem primeru lahko odpor privede celo do stavk po vsej državi, kar se je leta 1993 zgodilo v Franciji zaradi novega računalniškega rezervacijskega sistema Francoskih železnic [12]. Pri tem je stavka skrajna oblika simptoma, vzroki zanj pa očitno niso bili ustrezno obravnavani.

Primer spremembe s tragičnimi posledicami bi lahko bil primer Jeanne Hébuterne, žene italijanskega umetnika Amadea Modiglianija. Ob moževi smrti noseča žena ni mogla sprejeti dejstva, da je umrl, zato se je njen odpor manifestiral kot skok skozi okno. Smrt umetnika je bila v tem primeru vsiljena radikalna sprememba, ki je njegova žena ni mogla sprejeti. Gre zgolj za domnevo, saj je o resničnih vzrokih takih in podobnih tragedij težko razpravljati.

Izmed primerov, ko problematika pride še posebej do izraza, izstopa spreminjanje delovnih procesov (*redesigning work processes*). Take spremembe pogosto vodi tehnološki vidik, človeški pa ostane nekako prezrt in zanemarjen in zdi se, da tehnološke strategije povzročajo organizacijske spremembe [10]. Pri osredotočanju na tehnološki vidik ne gre prezreti možnosti vpliva „informatijskega lobija,“ v katerega interesu je izpostavljeni pomen tehnološkega vidika sprememb IS. Na drugi strani v organizacijah le redko obstaja tudi lobi, ki bi deloval v interesu osredotočanja na človeški vidik sprememb IS.



Slika 4. Pojav odpora.

Slika 4 prikazuje že opisani scenarij naročila projekta, dopolnjen pa je z nazorno prikazanim pojavom odpora.

Odpor se pojavi pri uporabnikih, ki uporabljajo IS. Uporabniki niso zgolj člani organizacije, ki IS uporabljajo neposredno, saj gre za večplastne deležnike [15]. Pri obravnavi uporabnikov je zaradi tega potrebno upoštevati tudi višje ravni hierarhije organizacije. Odpor se lahko neodvisno pojavi na katerikoli plasti uporabnikov [22].

Namen pričujočega dela je raziskava področja obvladovanja odpora v projektih IT in umestitev obvladovanja odpora v standard za vodenje projektov PMI. Delo se pri tem omejuje na obravnavo odpora, ki se pojavi pri notranjih uporabnikih. Raziskava področja upravljanja odpora v projektih IT obsega preučitev razlogov za upravljanje odpora, njegove narave in uporabnosti, vzrokov za pojav odpora ter priporočil in strategij za njegovo obvladovanje. Umestitev obvladovanja odpora obsega razvoj za projekte IT primerne modela upravljanja odpora in njegovo umestitev v standard za vodenje projektov PMI.

4 Obvladovanje odpora pri projektih IT

4.1 Razlogi za upravljanje odpora

Organizacije zmorejo prenesti določeno mero odpora brez njegovega obvladovanja. V primerih, ko pa odpor prestopi mejo, ki jo zmore organizacija sama prenesti, je upravljanje odpora ključnega pomena za učinkovito obvladovanje sprememb IS.

Implementacije sprememb IS potekajo preko projektov in programov IT, zato je nujna tudi integracija upravljanja odpora z vodenjem projektov in obvladovanjem programov IT.

V nasprotju z večinskim prepričanjem, da odpor povzroča zgolj stroške in zamude, pa je lahko odpor ob ustreznem upravljanju tudi koristen. Zgolj premagovanje odpora je kot zatiskanje oči pred nečem, kar se ne želi videti. Podobno je bilo nekdam tudi mnenje glede konfliktov, dandanes pa so konflikti priznani kot pomemben in dobro raziskan del medsebojnih razmerij.

Odpora se ne da izkoreniniti, saj gre za naraven odziv posameznikov in skupin na spremembe. Z učinkovitim ogrođjem za obvladovanje odpora se lahko že v začetnih fazah odpora izkoristi večino njegovih koristi in ga omeji.

4.1.1 Problematičnost odpora in njegovega upravljanja

Odpor je faza reakcijskega procesa posameznika na spremembe [4][23] in je zato prisoten pri vseh spremembah [7][19]. Odpor je sorazmeren z obsegom sprememb [13], zato pri manjših spremembah, ki predstavljajo večino sprememb IS, nima opaznejših posledic v obliki stroškov in zamud.

Povsem drugače je pri manj pogostih strateških spremembah, kot so npr. projekti prenove IS in spreminjanja delovnih procesov [8][10]. Odpor je lahko pri teh obsežnejših spremembah ključni dejavnik neuspeha [7][8][11][12][13][23].

Zaradi svoje narave je odpor sicer že dolgo poznan a malo priznan dejavnik neuspeha sprememb [22]. Med razloge, da se upravljanju odpora ne posveča potrebne pozornosti pa je potrebno prišteti tudi nekatere lastnosti mehkih znanosti (*soft-science*) [10], ki jih povzema Tabela 3.

Lastnost	Opis
Neoprijemljivost (<i>Visibility</i>)	Rezultate upravljanja odpora je težko opaziti, vidne pa so lahko neugodne posledice, če se odporu ne posveča zadostne pozornosti. Primer neugodne posledice bi lahko bila stavka polovice zaposlenih.
Merljivost	Učinkov se ne da meriti s preprostimi metodami.

Lastnost	Opis
<i>(Measurability)</i>	
Predvidljivost <i>(Predictability)</i>	Laikom se ne zdi možno predvideti odzivov posameznikov in skupin, čeprav jih strokovnjaki na tem področju v določeni meri lahko.
Odgovornost <i>(Accountability)</i>	Ukvarjanje z organizacijskimi problemi naj bi spadalo med osnovne odgovornosti menedžerjev, kar se v praksi pogosto ne potrjuje.
Ugled <i>(Respectability)</i>	Strokovnjakom s tehnološkim in znanstvenim ozadjem se zdi področje organizacije nejasno in „polno strokovnjakov“ mehkih znanosti.
Pravočasnost <i>(Timeliness)</i>	Izvajanje organizacijskih procesov, kot je npr. obsežno načrtovanje na začetku projekta IT, daje vtis, da odlaga „pravo delo.“

Tabela 3. Lastnosti mehkih znanosti⁴.

Zaradi problematičnosti odpora se pojavlja težnja po izničenju njegovega učinka oz. premagovanju odpora. Izničevanje odpora ob pojavitvi, ne da bi se pretehtalo vzroke za njegov pojav, je moč primerjati z usmrčitvijo glasnika slabih novic [22].

Kljub svoji navidez problematični naravi pa je lahko odpor tudi koristen. Upravljanje odpora nadgrajuje premagovanje odpora z obravnavanjem in odpravljanjem vzrokov za odpor in izkoriščanjem koristi, ki jih lahko odpor nudi.

4.1.2 Razumevanje odpora

Razumevanje odpora se je od začetkov njegovega obravnavanja do danes spreminjalo.

4.1.2.1 Negativni predznak odpora

Sprva, v 40. letih 20. stoletja, se je odpor obravnaval kot temeljni vir (*foundation cause*) konfliktov, ki pa so bili nezaželeni [22]. Tedaj je bila enotnost namena (*unity of purpose*) prepoznavna značilnost (*hallmark*) superiorne organizacije, vsi odstopajoči odnosi (*divergent attitudes*) pa naj bi v veliki meri zniževali učinkovitost organizacij [22]. Odpor je bil označen kot izvor različnih mnenj, pojavljal pa naj bi se pri subverzivnih osebah, ki lastne interese (*self interest*) postavljajo nad splošne (*general interest*) in dobrobit (*wellbeing*) organizacije [22].

Podobno tudi zgodnja teorija človeških virov (*human resource theory*) odpor obravnava v negativni luči, in sicer kot obliko konflikta, ki nakazuje razkroj (*breakdown*) običajnih in zdravih interakcij med posamezniki in skupinami [22].

4 Povzeto po Lorenzi in Riley [10].

4.1.2.2 *Poglobljeno razumevanje in koristnost odpora*

Sčasoma se je odpor pričel obravnavati drugače, kot kompleksen in večplasten pojav [22]. Drugačna obravnava odpora je bila predvsem posledica aplikacij psiholoških, socioloških in antropoloških disciplin na študij upravljanja [22]. Raziskave v 60. in 70. letih 20. stoletja so pokazale, da odpor ne izvira zgolj iz sebičnih interesov posameznikov, temveč je posledica več socialnih dejavnikov [22].

Oblikovalo se je enotno mnenje, da odpor in konflikti, ki jih le-ta povzročata, niso sovražniki sprememb, odigrajo pa lahko celo uporabno vlogo v naporih organizacijskega spreminjanja (*organizational change effort*) [22]. Ob skrbnem upravljanju lahko koristi odpora občutno pripomorejo k spremembam [22] oz. kar je pomembneje, ugodnejšim posledicam.

Posledic spremembe ni mogoče predvideti, zato sprememba sama po sebi ne more biti ne dobra ne slaba [8]. Včasih je preudarno ne implementirati spremembe [8], odpor pa je v teh primerih najboljši ukrep [22]. Odpor je torej lahko problem ali rešitev [8]. Ali je bila sprememba dobra se pokaže šele sčasoma. Ker posledic spremembe ni mogoče predvideti, tudi za odpor ni mogoče predvideti, kdaj je pravzaprav problematičen in kdaj rešitev oz. najboljši ukrep.

Odpor ima pogosto neupravičeno negativno konotacijo [8]. Že domneva, da je dobra sprememba tista, ki ni naletela na odpor, prikazuje odpor v negativni luči [22]. Lahko je spremeniti nekaj, za kar se nihče zanima, občutno težje pa je spremeniti nekaj, za kar se ljudje zanimajo ali se začnejo zanimati [10].

Kot primer koristnosti odpora bi lahko navedli sprejemanje novega zakona v državnem zboru. V kolikor se v državnem zboru sprejme zakon brez odpora, to še ne pomeni, da bo sprejeti zakon tudi dober ampak, da zanj ni pretiranega zanimanja. Nasprotovanje opozicije in burna razprava v državnem zboru bi podvrгла zakon preizkušnji, iz katere bi se rodil bolj robusten in življenjski zakon [22].

4.1.2.3 *Sodobno razumevanje odpora*

Sodobna obravnava odpora sicer upošteva ugotovitve raziskav iz 60. in 70. let 20. stoletja, kljub temu pa je pogosto prezrta ugotovitev, da je lahko odpor tudi koristen [22]. Ocenjevanje pričakovane ravni odpora je pogosto, le redko pa se tudi obravnava vzroke zanj [22].

4.1.3 **Pomen upravljanja odpora v prihodnosti**

Frekvenca sprememb je v primerjavi s preteklostjo velika [2][5], saj so v sodobnih podjetjih spremembe stalnica [23]. Z razvojem tehnologije in podvajanjem znanja vsakih pet let se pojavljajo ogromni pritiski v želji po pridobitvi podpore za spremembe [8].

Pravi vpliv globalizacije na poslovne strategije naj še ne bi prišel do pravega izraza [3]. V prihodnosti naj bi se tako količina sprememb še povečala.

Količina sprememb pa se je drastično povečala tudi konec 90. let 20. stoletja, ko so prišle države bivše Sovjetske zveze v tranzicijo. Med tranzicijo so bile podvržene nenehnim, tudi radikalnim, spremembam v okolju. Pojavila se je močna težnja po vključitvi upravljanja sprememb projekta v vodenje projektov [21].

Upravljanje sprememb je že dandanes pomembno področje upravljanja, v prihodnosti pa je pričakovati še porast njegovega pomena. Neprilagodljiva podjetja, pri katerih bo odpor preveč prisoten, naj bi v prihodnosti enostavno propadla [3].

V kolikor se bodo te napovedi uresničile, bo potrebno uigrati organizacije in jih optimizirati za implementiranje sprememb, pri čemer upravljanje odpora igra eno ključnih vlog. Upravljanje odpora ponuja možnost vzpostavitve ogrodja, ki omogoča tako izboljšave posameznih sprememb in procesov implementacij sprememb kot tudi razvoj posameznih članov organizacij. Ker je večina sprememb organizacij ravno sprememb IS [10], je zelo pomembna tudi integracija tega ogrodja v vodenje projektov in obvladovanje portfeljev IT.

4.2 Ključni elementi upravljanja odpora

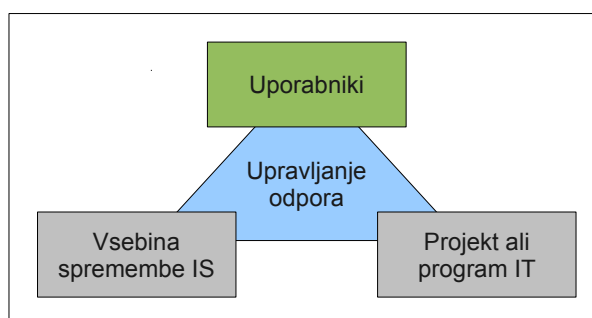
Ključni elementi upravljanja odpora, ki jih povzema Tabela 4, so elementi pri implementaciji sprememb IS, iz katerih lahko izvirajo vzroki za odpor. S preprostimi besedami gre za elemente, ki so lahko krivci za pojav odpora.

Element	Opis
Vsebina spremembe IS	<p>Odpor lahko povzroča neprimerna, neizvedljiva ali kako drugače v danih okoliščinah vsebinsko neustrezna sprememba.</p> <p>Sprememba naj bi upoštevala tako tehnološki kot tudi človeški oz. organizacijski vidik spremembe. Pri spremembah IS se prepogosto posveča premalo pozornosti vplivu, ki ga imajo le-te na uporabnike.</p>
Projekt ali program IT	<p>Spremembe se lahko implementira kot projekt ali program [6][15], kar je na področju IT tudi stalnica.</p> <p>Odpor lahko povzroča neprimeren odnos pri implementaciji sprememb (npr. vsiljevanje ali manipulacija), nepravočasnost (<i>timing</i>), prehitro spreminjanje (<i>pacing</i>), nepripravljenost na odpor ipd.</p> <p>Proces implementacije spremembe naj bi upošteval tako prioritete organizacije kot tudi zmožnosti uporabnikov za sprejem spremembe v konkretnih primerih.</p>
Uporabniki	<p>Uporabniki, ki jih prizadene sprememba, so lahko notranji (člani organizacije) ali zunanji (poslovni partnerji, stranke idr.). Odpor se lahko pojavi pri obojih, pričujoče delo pa se osredotoča zgolj na notranje uporabnike.</p>

Element	Opis
	<p>Notranji uporabniki so večplastna ciljna skupina, ki obsega več organizacijskih ravni.</p> <p>Odpor pri uporabnikih lahko povzročajo strahovi, obrambni mehanizmi uporabnikov ipd.</p> <p>Lastnosti uporabnikov bi se morale upoštevati že pri razvoju vsebine spremembe in procesa implementacije. Kljub temu je pomemben tudi razvoj uporabnikov, saj v kolikor se tudi uporabniki sami ne razvijajo in spreminjajo, organizacije ni mogoče uigrati.</p>

Tabela 4. Ključni elementi upravljanja odpora.

Ključne elemente prikazuje Slika 5.



Slika 5. Ključni elementi upravljanja odpora.

Pomen ključnih elementov je v tem, da olajšujejo obravnavo vzrokov za odpor in razvoj ukrepov in strategij upravljanja odpora, saj le-te temeljijo na modifikacijah ključnih elementov ali vplivanju nanje.

4.3 Pregled sorodnih raziskav

V pričujočem poglavju so povzete nekatere sorodne raziskave s področja upravljanja in premagovanja odpora. Navedeni so pogosti vzroki za pojav odpora in priporočene strategije za preprečevanje pojava odpora in soočanje z njim. Povzeti so tudi namigi, kako povečati zavezanost spremembam, saj le-ta omogoča učinkovitejše implementiranje sprememb.

4.3.1 Uporabnost odpora

Waddell in Sohal [22] promovirata idejo o uporabnosti oz. koristnosti odpora in ob kritiki

nasilnega premagovanja odpora izpostavljata nujnost njegovega upravljanja. Koristi, ki jih lahko doprinese upravljanje odpora povzema Tabela 5.

Korist	Opis
Motivacija in vnos nove energije v proces spreminjanja	<p>V apatičnih in pasivnih delovnih okoljih je težko implementirati spremembe. Spremembe niso kreativne, slabo implementirane in neadekvatno (<i>inadequately</i>) uporabljene.</p> <p>Z odporom in konfliktom pride tudi motivacija za resno obravnavanje problema. Odpor povzroča potrebo po podrobnejšem obravnavanju obstoječih problemov in posvečanju večje pozornosti predlaganim spremembam.</p> <p>Paziti je potrebno na ravnotežje, saj prevelik obseg konfliktov lahko postane bolj pomemben kot prvotni problemi. Omenja se optimalno raven motivacije (<i>optimal level of motivation</i>), ki služi procesu spremembe in ki lahko izboljša njen izid.</p>
Iskanje alternativnih metod in izidov	<p>Odpor spodbuja iskanje alternativnih metod in izidov, da bi se uskladila konfliktna mnenja (<i>conflicting opinions</i>). Odpor tako postane kritičen vir inovacij v procesu spreminjanja, saj se pretehta in oceni več možnosti.</p> <p>Albanese ugotavlja, da so določene rešitve pogosto favorizirane s strani vodstva, zato niso temeljiteje obravnavane. Pod takimi pogoji je sprejemanje vgrajeno, rast in spreminjanje organizacij pa je omejeno na sposobnosti predlagatelja sprememb.</p> <p>Herbert Simon ugotavlja, da je veliko menedžerskih odločitev neracionalnih. Menedžerji ne obravnavajo dovolj alternativnih rešitev problema, niti niso te alternative adekvatno ocenjene (<i>adequately valued</i>).</p> <p>Janis izpostavlja pretirano skladnost (<i>conformity</i>) v skupinskem odločanju in potrebo po živahni debati. Podobno je tudi pri odporu.</p> <p>Maurer izpostavlja, da je odpor tisto, kar nam preprečuje, da bi se zavzeli za vsako neumnost, ki nam pade na pamet (<i>resistance is what keeps us from attaching ourselves to every bonehead idea that comes along</i>).</p>

Tabela 5. Koristi upravljanja odpora⁵.

⁵ Povzeto po Waddell in Sohal [22].

Navedene koristi odpora bi morale biti pravzaprav vključene vsaj v strateško upravljanje sprememb. Premišljenost, kreativnost, iskanje alternativnih scenarijev idr. naj bi bile povsem običajne značilnosti strateškega vodenja organizacij. Vprašanje, zakaj temu ni tako, presega namen pričujočega dela, sicer pa bi bilo odgovore moč iskati tudi v vzrokih, kot so npr. hitre in kompleksne spremembe okolja, s strani vodstva favorizirane rešitve ipd.

4.3.2 Vzroki za odpor

Odpor je mogoče obravnavati kot obliko konflikta [6], zato je mogoče na odpor aplicirati nekatere značilnosti slednjih. Vzroki za konflikte se lahko med njegovim potekom spreminjajo [14], kar je mogoče ugotoviti tudi za odpor. Ker se lahko tudi vzroki za odpor med njegovim potekom spreminjajo, jih je potrebno obravnavati s komponento dinamičnosti.

Obsežnejše spremembe IS zahtevajo določeno dobo uvajanja uporabnikov. Obstaja možnost, da se odpor pojavi šele po uvajanju, ki je lahko dolgotrajno, ko se razjasni celoten obseg in značilnosti spremembe.

4.3.2.1 Vzroki za odpor glede na fazo spremembe

V grobem je moč razdeliti proces spreminjanja na dve fazi:

- Načrtovanje spremembe.
- Implementacija spremembe.

Pardo del Val in Martínez Fuentes [13] delita vzroke za odpor (*sources of resistance*) v pet skupin, pri čemer se lahko skupine vzrokov pojavljajo v različnih faza procesa spreminjanja. Celovitost skupin vzrokov je bila potrjena v njuni raziskavi. Skupine vzrokov povzema Slika 6.

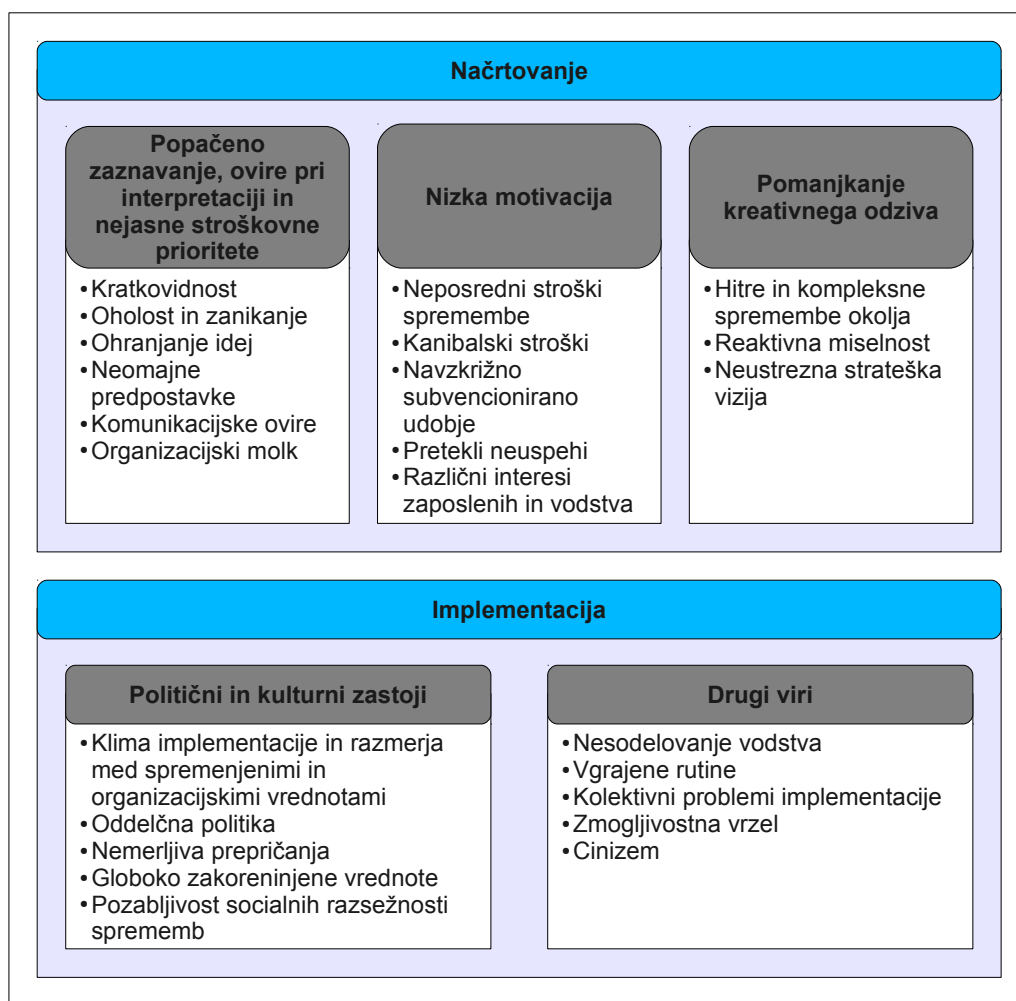
Slika 6. Vzroki za odpor glede na fazo spremembe⁶.

Tabela 6 povzema na podlagi druge literature nekoliko dopolnjene skupine vzrokov.

Skupina	Vzroki za odpor	Opis
Popačeno zaznavanje, ovire pri interpretaciji in nejasne stroškovne prioritete <i>(Distorted perception, interpretation)</i>	Spremembe se pričnejo z zaznavo potreb po njih, zato je lahko začetna zaznava potreb po spremembah tudi prva ovira.	
	Vzroki iz te skupine se nanašajo na zaznavo potreb po spremembah.	
	Skupina vzrokov je aktualna v fazi načrtovanja spremembe.	
	Kratkovidnost <i>(Myopia)</i>	Zaradi osredotočanja na kratkoročne rezultate organizacija ni zmožna jasnega pogleda v prihodnost [13][20].

⁶ Povzeto po Pardo del Val in Martínez Fuentes [13].

Skupina	Vzroki za odpor	Opis
<p><i>barriers and vague strategic priorities)</i></p>		<p>Kratkoročna osredotočenost pa je lahko težava tudi pri posameznikih, saj se le-ti več ukvarjajo z neprijetnostmi in nelagodjem, ki jih prinaša sprememba med implementacijo, kot pa s potencialnimi koristmi in udobjem, ki ga prinaša sprememba na dolgi rok [2].</p>
	<p>Oholost in zanikanje (<i>Hubris and denial</i>)</p>	<p>Zavračanje vseh informacij, ki nasprotujejo želenim ali tistim, ki se jih smatra za resnične [13][20].</p> <p>Zanikanje lahko izhaja iz oholosti, zadovoljstvom s preteklimi dosežki, ali iz strahu [20].</p> <p>Oholost je lahko tudi posledica asociacije preteklih uspehov z dejavniki, ki so bili zgolj slučajni [20].</p>
	<p>Ohranjanje idej (<i>Perpetuation of ideas</i>)</p>	<p>Ohranjanje nespremenjenih idej navkljub spremenjeni situaciji [13].</p>
	<p>Neomajne predpostavke (<i>Implicit assumptions</i>)</p>	<p>O neomajnih predpostavkah se ne razpravlja, saj naj bi bile samoumevne [13].</p>
	<p>Komunikacijske ovire (<i>Communication barriers</i>)</p>	<p>Komunikacijske ovire so lahko:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nejasen namen spremembe [7]. • Nezadostna komunikacija glede spremembe [7][19]. <p>Komunikacijske ovire vodijo do izkrivljanja informacij ali napačnih interpretacij [13].</p> <p>Konflikti lahko nastanejo zaradi nerazumevanja vidika nekoga drugega [14], kar lahko velja tudi za odpor.</p>
	<p>Organizacijski molk (<i>Organizational silence</i>)</p>	<p>Omejevanje toka informacij s posamezniki, ki ne izražajo svojega mnenja, kar povzroča sprejemanje odločitev brez vseh potrebnih informacij [13].</p>
<p>Nizka motivacija (<i>Low motivation</i>)</p>	<p>Kljub zaznamim potrebam po spremembah lahko prihaja do odpora zaradi pomanjkanja motivacije.</p> <p>Pomanjkanje motivacije ima lahko racionalno podlago, lahko pa odraža</p>	

Skupina	Vzroki za odpor	Opis
	<p>druge težave.</p> <p>Skupina vzrokov je aktualna v fazi načrtovanja spremembe.</p>	
	<p>Neposredni stroški spremembe (<i>Direct costs of change</i>)</p>	<p>Možno je, da sprememba začasno poveča tveganje za organizacijo, moti tekoče delo in zahteva veliko napora [20].</p> <p>Odpor lahko povzročajo navedeni neposredni stroški spremembe [13][20], ki pa imajo običajno racionalno podlago [20].</p> <p>Odpor lahko povzroča tudi visoka fizična, čustvena ali inteligenčna cena spremembe [7].</p>
	<p>Kanibalski stroški (<i>Cannibalization costs</i>)</p>	<p>Sprememba lahko izboljša situacijo na eni strani in hkrati poslabša na drugi, kar pomeni neko vrsto žrtvovanja [13][20].</p> <p>Lahko gre za racionalno podlago ali pa odraža interese skupin [20].</p>
	<p>Navzkrižno subvencionirano udobje (<i>Cross subsidy comforts</i>)</p>	<p>Potreba po spremembah je kompenzirana z visokimi donosi iz drugih dejavnikov, ki niso posledica spremembe [13][20].</p>
	<p>Pretekli neuspehi (<i>Past failures</i>)</p>	<p>Zgodovinski dogodki vplivajo na odpor [23].</p> <p>Pretekli neuspehi za seboj puščajo pesimistično sliko prihodnjih sprememb [13].</p> <p>Poleg neuspehov se lahko odpor pojavi tudi zaradi nepotrebnih sprememb v preteklosti [7]. Pri tem je potrebno upoštevati, da gre za zaznano in ne dejansko potrebo po spremembi.</p>
	<p>Različni interesi zaposlenih in vodstva (<i>Different interests among employees and management</i>)</p>	<p>Vodstvo bolj ceni rezultate spremembe kot drugi zaposleni [13].</p> <p>Neskladnost ciljev organizacije in prizadetih se lahko odraža kot odpor [7].</p> <p>Odpor se lahko spremeni v zavezanost spremembam, če sprejmejo poslovno strategijo kot pomemben dejavnik pri njihovi osebni strategiji [11].</p>

Skupina	Vzroki za odpor	Opis
		Odpor pa lahko povzroča tudi vsiljevanje interesov (<i>vested interests</i>) [7].
Pomanjkanje kreativnega odziva (<i>Lack of creative response</i>)	Na odpor vpliva pomanjkanje kreativnosti pri iskanju ustrezne strategije izhoda iz težav. Skupina vzrokov je aktualna v fazi načrtovanja spremembe.	
	Hitre in kompleksne spremembe okolja (<i>Fast and complex environmental changes</i>)	Hitre in kompleksne spremembe okolja ne dovoljujejo ustrezne analize situacije [13][20].
	Reaktivna miselnost (<i>Reactive mind-set</i>)	Miselnost, da so težave naravne in neizogibne [13]. Pogosto gre za „prenos“ težave iz organizacijske na panožno težavo (psihološko gledano gre za projekcijo) [20].
	Neustrezna strateška vizija (<i>Inadequate strategic vision</i>)	Odpor lahko povzročata vizija ali njena argumentacija, ki sta napačni ali celo hinavski [13][20]. Odpor lahko povzroča tudi pomanjkanje vidne zavezanosti vodstva spremembam [13].
Politični in kulturni zastoji (<i>Political and cultural deadlocks</i>)	Skupina vzrokov je aktualna v fazi implementacije spremembe.	
	Klima implementacije in razmerja med spremenjenimi in organizacijskimi vrednotami (<i>Implementation climate and relation between change values and organizational values</i>)	Odpor se pojavlja ob močni implementacijski klimi, v kolikor obstaja negativna relacija med obstoječimi vrednotami in vrednotami sprememb [13]. Odpor lahko povzroča tako kultura zavračanja (<i>culture of rejection</i>) kot posameznik, ki je nagnjen k zavračanju (<i>no-sayer</i>) [6].
	Oddelčna politika (<i>Departmental politics</i>)	Odpor se pojavlja pri oddelkih, katerim sprememba ogroža status ali celo obstoj [13] [20]. Komunikacijo med oddelki lahko ovira večja pripadnost posameznim oddelkom kot pa organizaciji kot celoti [11].
	Nemerljiva prepričanja (<i>Incommensurable beliefs</i>)	Odpor povzroča močno in neizogibno nestrinjanje med skupinami glede narave problema in posledično alternativnih rešitev

Skupina	Vzroki za odpor	Opis
		[13][20].
	Globoko zakoreninjene vrednote (<i>Deep rooted values</i>)	Obstoj globoko zakoreninjenih vrednot in čustvene lojalnosti (<i>emotional loyalty</i>) do načina dela [13][20].
	Pozabljivost socialnih razsežnosti sprememb (<i>Forgetfulness of the social dimension of changes</i>).	Odpor je lahko posledica pozabljivosti socialnih razsežnosti sprememb [13].
Drugi viri (<i>Other sources</i>)	Drugi viri vključujejo predvsem tiste, ki preprečujejo implementacijo. Skupina vzrokov je aktualna v fazi implementacije spremembe.	
	Nesodelovanje vodstva (<i>Leadership inaction</i>)	Vodstvo ne sodeluje zadostno zaradi strahu pred negotovostjo ali spreminjanja <i>status quo</i> [13]. Strah pred neznanim pa lahko povzroča odpor pri vseh prizadetih [4][19]. Za implementacijo sprememb mora vodstvo zagovarjati vizijo spremembe, spremeniti spodbude, neposredno ukrepati, kjer je to potrebno in ustrezno premakniti moč (<i>shift power</i>) [20].
	Vgrajene rutine (<i>Embedded routines</i>)	Odpor je lahko posledica vgrajenih rutin [13]. Veliko odpora lahko povzročajo kompleksni procesi. Pri teh procesih je včasih težko predvideti, kako bo sprememba enega dela procesa vplivala na druge dele [20]. Procese je pogosto težko spremeniti tudi zaradi obstoječih navad (<i>habit</i>) prizadetih, kar omenja tudi Aladwani [1]. Odpor se tako lahko pojavi kljub spodbudam za spremembo. Posamezniki imajo nagnjenje k iskanju rutine, kar lahko povzroča odpor. Gre za obseg, v katerem so bolj nagnjeni h konvencionalnim in lahko predvidljivim nalogam, proceduram in okolju [2]. Odpor lahko povzroča obstoj teženj po iskanju

Skupina	Vzroki za odpor	Opis
		varnosti v preteklosti [7]. Nezmožnost vrnitve v obstoječe stanje v primeru neuspeha spremembe povečuje verjetnost pojavitve odpora [7].
	Kolektivni problemi implementacije (<i>Collective action problems</i>)	Probleme pri implementaciji sprememb lahko predstavljajo dileme, kot sta npr. pri kom pričeti proces spreminjanja (<i>first-mover</i>) in kako ravnati s svobodnjaki (<i>free-riders</i>), ki ne sledijo drugim [13][20]. Gre za probleme, ki so povezani s kulturo organizacije.
	Zmogljivostna vrzel (<i>Capabilities gap</i>)	Prizadeti imajo na voljo premalo kapacitet ali sposobnosti za implementacijo spremembe [6][13][19][20].
	Cinizem (<i>Cynicism</i>)	Splošno nezaupanje [13].

Tabela 6. Vzroki za odpor glede na fazo spremembe⁷.

Ugotovitve raziskave glede jakosti vpliva posameznih vzrokov za odpor, ki sta jo izvedla Pardo del Val in Martínez Fuentes [13] povzema Tabela 7.

Vzrok za odpor	Resnost
Globoko zakoreninjene vrednote	Resen vzrok za odpor, sorazmeren z obsegom spremembe.
Zmogljivostna vrzel	Resen vzrok za odpor, sorazmeren z obsegom spremembe.
Oddelčna politika	Resen vzrok za odpor, ne glede na obseg spremembe.
Kanibalski stroški in navzkrižno subvencionirano udobje	Resen vzrok za odpor, ne glede na obseg spremembe.
Nemerljiva prepričanja	Resen vzrok za odpor, ne glede na obseg spremembe.
Vzroki iz skupine „Pomanjkanje kreativnega odziva“	Vzroki iz te skupine prihajajo do izraza pri obsežnejših spremembah.

Tabela 7. Vpliv vzrokov za odpor⁸.

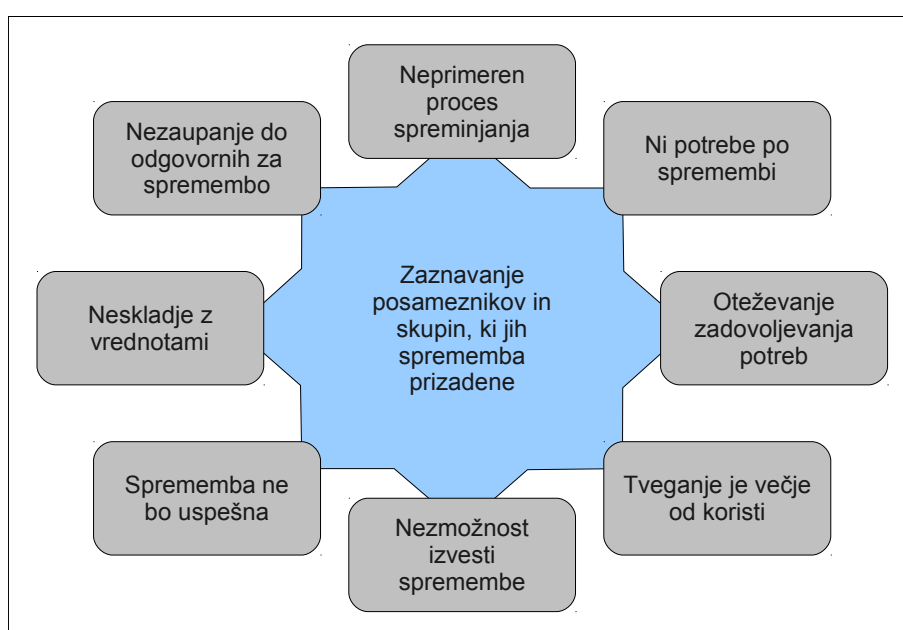
⁷ Prirejeno po Pardo del Val in Martínez Fuentes [13].

⁸ Povzeto po Pardo del Val in Martínez Fuentes [13].

V raziskavi so bili nekateri po skupinah opredeljeni vzroki združeni, saj naj bi bil seznam sicer predolg [13]. Zaradi tega za nekatere vzroke iz raziskave ni moč ugotoviti, kakšen vpliv naj bi imeli. Iz raziskave tako ni moč razbrati vpliva npr. vgrajenih rutin, katerih del so tudi navade prizadetih v procesu spreminjanja, ki pa naj bi bile eden ključnih vzrokov za odpor [1].

4.3.2.2 Vzroki z vidika zaznavanja

Hultman [8] navaja osem najpogostejših vzrokov za odpor (*causes of resistance*) z vidika prizadetih v procesu spreminjanja, ki jih povzema Tabela 8. Vzroke za odpor prikazuje Slika 7.



Slika 7. Vzroki za odpor z vidika zaznavanja⁹.

Vzroki so obravnavani na podlagi subjektivnega pogleda na realnost, ki si ga ustvari vsak posameznik sam na podlagi dejstev (*facts*), prepričanj (*beliefs*) in vrednot (*values*) [8]. Zaznava posameznikov tako določa njihovo realnost [14], lahko pa bi celo rekli, da vsak posameznik živi v svojem lastnem svetu oz. zaznani realnosti.

Vzrok za odpor	Opis
Prizadeti menijo, da je proces spreminjanja neprimeren <i>(They believe the change process is being handled</i>	Prizadeti imajo tipično tri vprašanja ob soočenju s spremembo [8]: <ul style="list-style-type: none"> • Zakaj je sprememba potrebna?

⁹ Povzeto po Hultman [8].

Vzrok za odpor	Opis
<i>improperly)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kako bo vplivala name? • Kaj imam od tega? <p>Učinkovit odgovor na navedena vprašanja lahko prepreči ali minimizira odpor [8]. Razlogi za povečano intenzivnost in verjetnost pojavitve odpora [8]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nesodelovanje pri odločanju. • Sprememba je bila predstavljena na nevšečen način. • Sprememba je bila presenečenje. • Nepravočasnost spremembe. • Sprememba je bila slaba. • Občutek zavajanja ali manipulacije s strani vodstva. • Prekomerni pritiski [6][7][11]. • Neprimerni ali slabi upravljavski slogi [22]. <p>Ljudje na navedeno reagirajo z jezo in zamerami, saj uporabljene metode niso v skladu z njihovimi vrednotami in pričakovano mero spoštovanja [8].</p> <p>Ljudje pričakujejo upoštevanje in spoštovanje njihovih mnenj [4][8], zato jih je potrebno vključiti v proces spreminjanja [7][8].</p>
<p>Prizadeti menijo, da ni potrebe po spremembi <i>(They believe there is not any need for the change)</i></p>	<p>Prizadeti zaradi različnih vzrokov ne vidijo potrebe po spremembi [7], npr. zaradi šibkosti koncepta nameravane spremembe [6].</p> <p>Odpor je močno pogojen z zadovoljstvom do obstoječega stanja, kar povzema miselnost, da spremembe niso potrebne, dokler se kaj ne zalomi [8].</p> <p>V nekaterih primerih je sprememba potrebna, da bi se izognili škodljivim situacijam, kot je npr. stečaj, drastičen upad tržnega deleža ipd. Kljub temu, da so z nevarnostjo seznanjeni, pa ljudje včasih ne zaznajo preteče nevarnosti in s tem potrebe po spremembah zaradi njene neotipljivosti [8].</p>
<p>Prizadeti menijo, da bo sprememba otežila zadovoljevanje njihovih</p>	<p>Odpor se pojavi, ker ljudje verjamejo, da bo sprememba poslabšala njihov status [8][19] oz. ogrozila zadovoljevanje osnovnih potreb [23]. Naravno je, da ljudje</p>

Vzrok za odpor	Opis
<p>potreb (<i>They believe the change will make it harder for them to meet their needs</i>)</p>	<p>razmišljajo o tem, kako bo sprememba vplivala nanje, odpor pa se pogosto pojavlja, ko obstaja prepričanje, da bo sprememba omejila osebno izbiro (<i>loss of personal choice</i>) [8], ali ko obstaja možnost izgube na osebnem nivoju [6].</p> <p>Podobno se tudi konflikti pojavijo, ko nekdo zazna, da nekdo drug frustrira njegovo točko zanimanja. Med pogostejšimi vzroki so [14]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nagradni sistemi. • Omejeni viri. • Nejasna pooblastila. • Diferenciacija. <p>Sprememba pa lahko oteži zadovoljevanje potreb prizadetih tudi, če izpostavi pomanjkljivosti njihovega obstoječega dela [7].</p> <p>Zaradi novih tehnologij se lahko pojavi strah, da nekatera znanja ne bodo več potrebna [11], kar bi lahko otežilo zadovoljevanje potreb prizadetih.</p> <p>Interpretacija ima pomembno vlogo pri pojavu odpora. Promocija slogana „delati bolj učinkovito“ se lahko hitro napačno interpretira kot „delati več,“ podobno pa se lahko „poenostavitev dela“ interpretira kot „eliminacija nepotrebnih delovnih mest“ [8].</p> <p>Da bi lahko odpor omejili, je potrebno obravnavati problematiko različnih interpretacij in dezinformacij [8].</p> <p>Prepričanja, ki temeljijo na netočnih, nepopolnih ali napačnih informacijah, so lahko škodljiva, saj vzpodbujajo strah in spodbujajo obrambo pred zaznano nevarnostjo [8].</p>
<p>Prizadeti menijo, da je tveganje večje od koristi (<i>They believe the risks outweigh the benefits</i>)</p>	<p>Tveganje spremlja tako vsako spremembo kot tudi ohranjanje obstoječega stanja [8].</p> <p>Zaznana neprimerna stopnja tveganja lahko povzroča odpor [1]. Ljudje lahko za isto spremembo zaznajo različne stopnje tveganja, od nizke do visoke. Za obravnavo spremembe je potrebna primerna stopnja zaskrbljenosti, vendar je tveganje moč tudi podcenjevati ali precenjevati [8].</p>

Vzrok za odpor	Opis
	<p>Naravno je, da se obravnava najslabši možen scenarij (<i>worse case scenario</i>), pa čeprav zgolj na kratko. Resno težavo pa predstavlja obravnavanje najslabšega možnega scenarija kot neizogibnega, čeprav je verjetnost zanj zelo majhna [8].</p> <p>Za kvalitetno obravnavo spremembe je potrebno zagotoviti točne informacije, pomembna pa je tudi skrb za usklajeno zaznavo tveganj [8].</p> <p>Po teoriji pričakovanja (<i>expectancy theory</i>) so ljudje motivirani, ko menijo, da so sposobni doseči raven, potrebno za pridobitev koristi, in da so koristi tega tudi vredne. Za tisto, kar si ljudje res želijo, so pripravljeni plačati oz. žrtvovati več [8].</p> <p>Pomanjkanje zaznanih koristi je lahko vzrok za odpor [19], posebej pa se je potrebno posvetiti tudi koristim samim, saj je lahko neustrezna nagrada tudi vzrok za odpor [7].</p>
<p>Prizadeti niso zmožni izvesti spremembe (<i>They lack the ability to make the change</i>)</p>	<p>Ob soočenju s spremembo se prizadetim postavi tudi vprašanje, ali so zmožni implementirati spremembo [8].</p> <p>Pomanjkanje samozaupanja, da so prizadeti sposobni izvesti spremembo je lahko vzrok za odpor [7].</p> <p>Obstaja razlika med tem ali prizadeti dejansko niso zmožni (<i>inability</i>) implementirati spremembe ali pa niso pripravljeni implementirati spremembe. Zmožnost je pogojena z znanjem (<i>knowledge</i>), spretnostmi (<i>skills</i>), samozaupanjem (<i>confidence</i>) in potrebnimi viri (<i>necessary resources</i>) [8].</p> <p>Znanje in spretnost sta objektivni, samozaupanje pa je subjektivno, kar pomeni, da so lahko prizadeti zmožni implementirati spremembo, vendar so jo manj pripravljeni implementirati zaradi pomanjkanja samozaupanja. V teh primerih se lahko pojavi strah pred neuspehom. Strah pred neuspehom pa povzroča odpor [19].</p> <p>Kljub temu, da imajo prizadeti potrebno znanje, spretnosti in samozaupanje, jim lahko še vedno manjkajo potrebni viri za implementacijo spremembe [8].</p>

Vzrok za odpor	Opis
	<p>Ko so prizadeti pripravljeni implementirati spremembo, hkrati pa tega niso zmožni, je potrebno specifično ugotoviti, zakaj je temu tako in izvesti popravljalne ukrepe [8].</p> <p>Navidezna nezmožnost prizadetih za implementacijo spremembe lahko skriva nepripravljenost prizadetih implementirati spremembo [8].</p> <p>V kolikor prihaja do odpora zaradi dejanske nezmožnosti prizadetih, jim je potrebno zagotoviti možnost za pridobitev potrebnih zmožnosti in jim pri tem pomagati. Pridobitev potrebnih zmožnosti pogosto spremeni odpor v pripravljenost na spremembe [8].</p> <p>Do odpora tako prihaja predvsem pri spremembah, ki spreminjajo ključne karakteristike dela [7]. Spreminjaje ključnih karakteristik dela pogosto spreminja lastno vrednost prizadetih, kar povzroča odpor [23].</p>
<p>Prizadeti menijo, da bo sprememba neuspešna <i>(They believe the change will fail)</i></p>	<p>Do odpora lahko prihaja, ker prizadeti ne zaupajo v uspeh spremembe ali ne verjamejo, da je izvedljiva (npr. zaradi pomanjkanja virov) [8][22].</p> <p>Ko prizadeti vztrajajo, da bo sprememba neuspešna ne glede na to, kako se jo argumentira, pogosto obstaja še kakšen drug vzrok za odpor (npr. strah pred spremembo zaradi precenjevanja tveganj ali pomanjkanje samozaupanja) [8].</p>
<p>Sprememba ni v skladu z vrednotami prizadetih <i>(The change is inconsistent with their values)</i></p>	<p>Vrednote predstavljajo prepričanja prizadetih o tem, kaj je pomembno [8]. V kolikor so vrednote, ki jih prinaša sprememba, v konfliktu z obstoječimi, to lahko povzroči odpor [2][7][8][23].</p>
<p>Prizadeti ne zaupajo odgovornim za spremembo <i>(They believe those responsible for the change cannot be trusted)</i></p>	<p>Odpor povzroča mnenje, da vodstvo ni odkrito glede spremembe in njenega vpliva (<i>impact</i>) [8].</p> <p>Pomanjkanje zaupanja je pogosta, zahrbtna in prodorna težava, saj po nekaterih raziskavah preko 80 % uslužbencev ne zaupa svojim nadrejenim [8].</p> <p>Uporaba dvomljivih tehnik (npr. manipulacija in prisila) vodi do nezaupanja in zamer, kar otežuje implementacijo</p>

Vzrok za odpor	Opis
	<p>sprememb [4].</p> <p>Občutek, da obstajajo skriti nameni, ponavadi povzroča odpor [11].</p> <p>Henry loči nezaupanje in pomanjkanje spoštovanja prizadetih do sponzorjev in do izvajalcev sprememb (<i>change agents</i>) [7]. Sponzorji morajo tako graditi zaupanje dolgoročno, saj ponavadi niso zamenljivi kot izvajalci sprememb.</p>

Tabela 8. Vzroki za odpor z vidika posameznikov¹⁰.

4.3.2.3 Drugi vzroki

Tabela 9 obravnava še nekatere druge vzroke za odpor, ki jih ni bilo moč umestiti med že povzete.

Vzrok za odpor	Opis
Politični dejavniki (<i>Political factors</i>)	Odpor lahko povzročajo politični dejavniki, npr. favoriziranje ali nabiranje političnih točk nasproti sponzorjem spremembe [19][22].
Čustvene reakcije (<i>Emotional reaction</i>)	<p>Ob spremembah se lahko pojavi občutek nelagodja, pomanjkanja navdušenja in tesnobe (<i>anxiety</i>) posameznikov, kar se lahko pokaže kot odpor [2].</p> <p>Bovey in Hede [4] ugotavljata, da posamezniki podzavestno uporabljajo dobro razvite obrambne mehanizme za obrambo pred spremembami in občutkom tesnobe. Pri tem ni pomembno, ali je vzrok pravi ali namišljen, ampak, kar posamezniki zaznajo. Zaznava pa temelji tudi na preteklih izkušnjah in strahovih.</p> <p>Čeprav Bovey in Hede trdita, da njune raziskave ni moč posplošiti, je zanimiva ugotovitev, da so ljudje, ki se zatekajo k uporabi projekcije¹¹, bistveno bolj nagnjeni k odporu [4].</p> <p>Problematične čustvene reakcije pa so lahko tudi posledica osebnih težav (<i>personal issues</i>), kot sta npr. ločitev in izguba bližnjega [4].</p>

¹⁰ Prirejeno po Hultman [8].

¹¹ Projekcija je obrambni mehanizem, za katerega je značilno pripisovanje lastnih nesprejemljivih občutkov, impulzov in misli drugi osebi (prenos krivde in odgovornosti) [4].

Vzrok za odpor	Opis
Kognitivna togost (<i>Cognitive rigidity</i>)	Do odpora lahko prihaja zaradi posameznikove nefleksibilnosti razmišljanja in težav s sprejemanjem alternativnih idej, perspektiv in metod [2].
Nezadovoljstvo	Do odpora lahko prihaja pri posameznikih, ki so nezadovoljni z določenimi vidiki spremembe [11][22], npr. nezadovoljstvo z novimi sodelavci, zaposleni ne želijo zamenjati oddelka ali posamezniki želijo delati s točno določeno osebo.
Splošni občutki	Splošni občutki glede spremembe lahko vplivajo tako na odpor [23] kot tudi zavezanost spremembam. Odpor je sorazmeren s številom neodgovorjenih vprašanj, ki se pojavljajo med implementacijo [23], zato je pomembno, da se vzdržuje ugodne občutke glede spremembe tudi z odzivanjem na porajajoča vprašanja.

Tabela 9. Drugi vzroki za odpor.

4.3.3 Priporočila in strategije za obvladovanje odpora

Za učinkovito upravljanje odpora je potrebno izvajati tako preventivne (*proactive*) ukrepe kot strategije razreševanja odpora [6][7]. Nekoliko strukturirana priporočila za obvladovanje¹² odpora povzema Tabela 10.

Skupine priporočil	Opis
Priprava na spremembo	<ul style="list-style-type: none"> • Poznavanje organizacije, kulture in tehnologije [10][19]. • Predvideti, kaj bo prizadete zanimalo, [7] in pripraviti odgovore na pogosto zastavljena vprašanja [7][8]. • Priprava na argumentiran zagovor vizije spremembe [7][20]. • Priprava na zbadljive komentarje (<i>one-liners</i>) prizadetih [7]. • Zagotovitev potrebnih virov za implementacijo spremembe [8]. • Aktivno iskanje alternativnih načinov uvajanja sprememb [22].
Zgled in podpora spremembi	<ul style="list-style-type: none"> • Višje ravni naj bi bile zgled [20]. • Poskrbeti, da višji menedžerji podpirajo spremembo. Menedžerji morajo biti za zgled, njihova podpora spremembam pa jasno vidna. V kolikor menedžerji zagovarjajo neko spremembo, vendar se je vidno ne držijo, to lahko vzdržuje odpor [7]. • Povečanje zavezanosti spremembam ljudi z veliko neformalno

¹² Obvladovanje odpora v tem kontekstu pomeni izvajanje preventivnih ukrepov in razreševanje odpora.

Skupine priporočil	Opis
	močjo (npr. mogočneži, oblikovalci mnenj (<i>opinion leaders</i>)) [1][6][10][11].
Vključevanje uporabnikov	<ul style="list-style-type: none"> • Sodelovalne tehnike (<i>participative techniques</i>) so najboljši način ravnanja z odporom. Sodelovanje v vseh fazah spreminjanja občutno zmanjšuje odpor in povečuje zavezanost spremembam. Sodelovalne tehnike so zelo priporočljive kadar se pričakuje močan odpor [22]. Pomembno je vključevanje relevantnih skupin [6]. • Upoštevanje in spoštovanje mnenj in interesov uporabnikov [8][19], posvetovanje z uporabniki, postavljanje skupnih diagnoz za probleme [19]. • Uporabniki predstavljajo pomemben vir povratnih informacij [22]. • Uporabniki so večplastni deležniki. Različne plasti uporabnikov je primerno vključevati v proces spreminjanja v različnih fazah. • Potrpežljivost pri sodelovanju z uporabniki. Paziti na zavlačevanje, saj lahko nakazuje na druge interese (npr. moč) in ne odpravlja odpora [7].
Motivacija	<ul style="list-style-type: none"> • Ustvarjanje občutka potrebe po spremembi [8]. • Zagotoviti, da sprememba prinaša dovolj (učinkovitih) koristi za uporabnike [8][11].
Odprava komunikacijskih ovir in skrb za ustrezno zaznavo uporabnikov	<ul style="list-style-type: none"> • Pri odpravljanju komunikacijskih ovir lahko igra vidno (morda celo ključno) vlogo tudi IT. Priporoča se uporaba IT na vseh možnih mestih za skrajševanje poti informacij [19]. • Razviti formalen in koordiniran komunikacijski sistem [19]. • Redno komuniciranje [22]. • Zagotoviti preverjene informacije in omejiti netočne, nepopolne in napačne informacije [8]. • Pomemben je tudi način, na katerega so informacije predstavljene [19]. Na posameznikov odnos do spremembe ugodno vplivajo kvalitetne in uporabne informacije [23]. • Obravnava problematike različnih interpretacij [8]. • Prenos vizije in jasna opredelitev strategije sprememb vsem prizadetim [6][7][11][19]. Zniževanje pomena govoric z drugimi ustreznimi načini komunikacije, ki jasno opredeljujejo ključne lastnosti spremembe [19]. • Skrb za ustrezno zaznavo tveganj [8]. • Skrb za ustrezno zaznavo koristi [8]. • Uporaba učinkovitih komunikacijskih sposobnosti (npr. aktivno poslušanje) v pogovorih na štiri oči [7].

Skupine priporočil	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> • Odprta diskusija oz. dialog med uporabniki in voditeljem sprememb [6][19] in konzultacije [22]. • Celovitost posredovanih informacij. Če neke informacije uporabniki ne dobijo, jo predvidevajo, kar lahko povzroča napačno razumevanje in nezaupanje [19]. • Razumevanje sprememb vseh njihovih voditeljev povečuje zavezanost spremembam [23]. • Razumevanje potrebe po spremembi (v smislu posredovanja informacij o kontekstu in razlogih za spremembo, obravnavanih alternativah, odločitvenih kriterijih ipd.) [6]. • Informacije prirediti (čas posredovanja informacij, količina, načina posredovanja informacij ipd.) glede na njihove ciljne skupine [6].
Usklajevanje vrednot	<ul style="list-style-type: none"> • Neprestana skrb za čim večjo usklajenost vrednot posameznikov z vrednotami organizacije [8]. • Cilje sprememb je potrebno uskladiti z organizacijsko kulturo še pred implementacijo spremembe [13]. • Razvoj vrednot, kot je npr. želja po zadovoljevanju strank, lahko pripomore k zavezanosti spremembi, če se sprememba sklicuje nanjo [19]. • Zmožnost spreminjanja naj postane vrednota (za organizacijo in posameznike).
Razvoj uporabnikov	<ul style="list-style-type: none"> • Skrb za realno zaznavanje lastnih zmožnosti [8]. • Krepitev samozaupanja uporabnikov [8]. • Skrb za potrebne spretnosti in znanje uporabnikov [8], npr. izobraževanja in mentorstvo [7]. Izobraževanja naj bi potekala v okolju vzajemnega učenja in podpore in ne strahu [7]. • Urjenje (<i>training</i>) odpravlja komunikacijske ovire in zmanjšuje zmogljivostno vrzel [13]. • Podzavestni procesi obrambnih mehanizmov se izoblikujejo tekom življenja na podlagi izkušenj. Obrambni mehanizmi so zato med spremembami vedno prisotni, na obnašanje posameznika pa lahko vplivajo celo bolj kot zavestni procesi. Posameznikom je smiselno omogočiti osebni napredek z informiranjem o odzivanju na spremembe, npr. o obrambnih mehanizmih, in svetovanjem [4]. • Usposabljanje vodstvenih sposobnosti voditeljev sprememb [19].
Ustvarjanje spremembi naklonjenega okolja	<ul style="list-style-type: none"> • Pred implementacijo spremembe je potrebno ustvariti pripravljenost na spremembo (<i>readiness to change</i>) [19]. • Krepitev zaupanja med vsemi zaposlenimi v organizaciji [8].

Skupine priporočil	Opis
	<p>Omeniti je potrebno, da zaupanje ni recipročno – če zaposleni zaupajo vodstvu, ne velja nujno tudi obratno [19].</p> <ul style="list-style-type: none">• Odpravljanje občutka, da obstajajo skriti nameni (npr. zadrževanje informacij zaradi lastnih interesov ali manipulacije) [11][19].• Odpravljanje občutka, da so spremembe vsiljene (uvedene od zunaj) [19].• V splošnem so ljudje bolj zavezani svojemu delu, če imajo večje pristojnosti (in odgovornost) in niso pretirano omejeni z birokracijo [19].
Vključitev zunanjih svetovalcev	<ul style="list-style-type: none">• Priporočljiva je pomoč zunanjih izvajalcev [10][11]. Zunanji svetovalci zagotavljajo objektivni pogled, največja vrednost pa je, da lažje zagotavlja informacije občutljive narave, ki jih zaposleni sicer neradi posredujejo sodelavcem [11]. Prednost zunanjih svetovalcev je tudi v izkušnjah in strokovni usposobljenosti.

Tabela 10. Priporočila za obvladovanje odpora.

Nekatere skupine priporočil predstavljajo strategije obvladovanja odpora (npr. vključevanje uporabnikov in skrb za odpravo komunikacijskih ovir).

4.3.3.1 Marketinški pristop

Uporaba marketinškega pristopa je primernejša za povečevanje zavezanosti spremembam kot zgolj za obvladovanje odpora. Neprimerna uporaba marketinškega pristopa (npr. vsiljevanje neprimerne spremembe) ima lahko negativne posledice na dolgi rok, saj vpliva na kredibilnost sponzorjev sprememb in zaupanje do njih.

Pri internem marketingu pogosto ni mogoče izbirati ciljne skupine (uporabniki), kot je to mogoče pri splošnem marketingu. To dejstvo postavlja pod vprašaj uporabnost marsikatero marketinške strategije za interni trg. Kljub temu je mogoče uporabiti marsikateri koncept marketinga tudi za obvladovanje odpora.

Obnašanje potrošnikov (ciljne skupine) do izdelka (spremembe) določajo tri komponente [1]:

- **Kognitivna komponenta** (*cognitive component*): Ideje potrošnikov o izdelku.
- **Afektivna komponenta** (*affective component*): Čustva potrošnikov do izdelka.
- **Konativna komponenta** (*conative component*): Obnašanje potrošnikov do izdelka.

Celovit marketinški pristop naj bi vplival na vse tri komponente [1].

Strategije, ki so povezane s **kognitivno komponento**, se povezujejo predvsem s komunikacijskimi strategijami. Namen teh strategij je predvsem vzpostavitev splošnega razumevanja potrebe po spremembi in prenos potrebnih informacij o njej (npr. splošen opis namena izdelka [1]) uporabnikom [6]. Sporočilo o potrebi po spremembi naj bi med drugim vsebovalo [6]:

- Kontekst in razlog za spremembo.
- Obravnavane alternative.
- Odločitvene kriterije in razloge za izbrano alternativo.
- Cilje izbrane alternative.
- Posledice izbrane alternative za vse prizadete.
- Posledice alternative „ne spremeniti se.“

Posredovanje s spremembo povezanih informacij je ena pomembnejših preventivnih strategij obvladovanja odpora. Pri tem je med drugim relevantna obravnava naslednjih elementov [6]:

- Diferenciacija ciljnih skupin (*differentiation of target groups*).
- Pravočasnost in zaporednost (*timing and sequence*).
- Količina in kvaliteta posredovanih vsebin (*content in quantitative and qualitative respects*).
- Ton glasu (*tone of voice*).
- Oblikovane (*formulation*).
- Izbira komunikatorjev (*selection of communicators*).
- Izbira medijev in oblik (*selection of media and formats*).

Izbrani mediji in formati morajo upoštevati organizacijsko kulturo, potreben element stalnosti (*continuity*) nasproti raznolikosti (*diversity*) idr.

Strategije, ki so povezane z **afektivno komponento**, promovirajo diferenciacijo izdelka, npr. kvaliteto. Primeri strategij, ki vplivajo na čustveno zavezanost, so raznoliki:

- Usposabljanje uporabnikov [1]: Uporabniki lahko iz prve roke izkusijo kvaliteto spremembe.

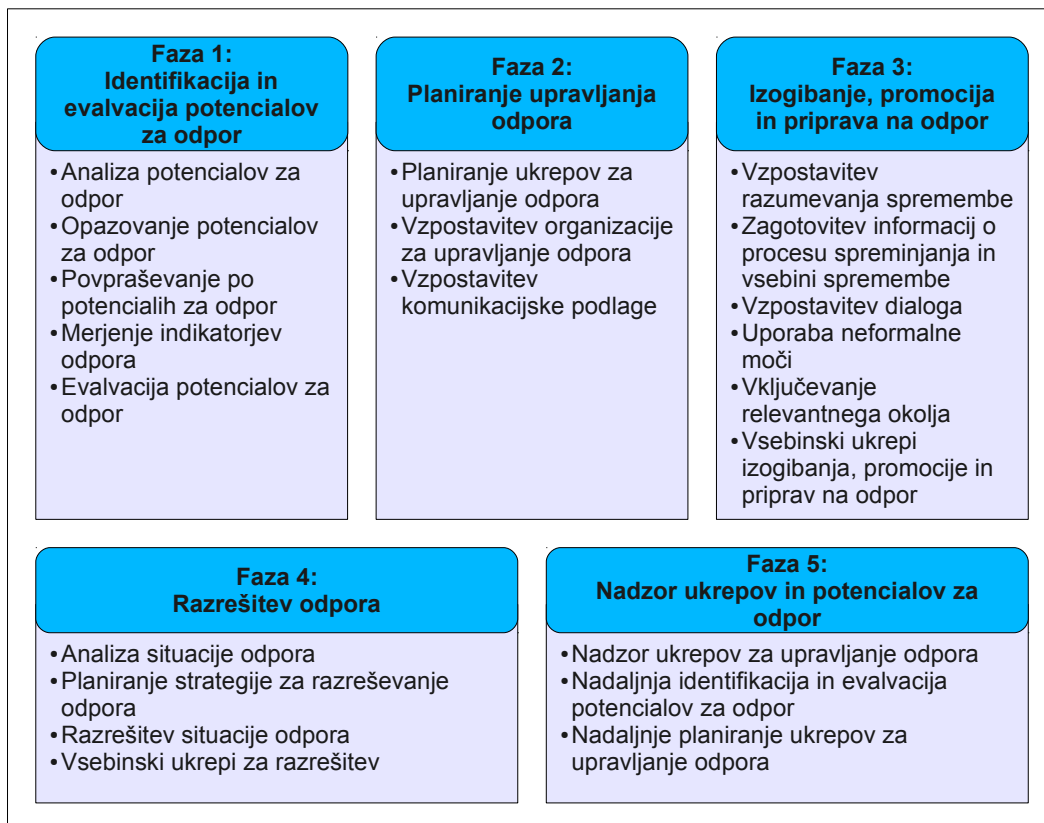
- Promoviranje prepoznavnosti spremembe [6]: Spremembo se med drugim lahko promovira z reklamami na temo spremembe, logotipom in sloganom.
- Izvedba delavnic z vodilnimi v organizaciji [6].

Strategije, ki so povezane s **konativno komponento**, se osredotočajo na odziv potrošnikov ob predstavitvi izdelka. Odziv potrošnikov je ugodnejši, če se v proces spreminjanja vključi posameznike z veliko neformalno močjo (npr. oblikovalci mnenj) [1]. Konkreten primer vključevanja omenjenih posameznikov bi lahko bila vzpostavitev ekipe ambasadorjev spremembe [6]. Tudi pravočasna implementacija sprememb, po vzpostavitvi spremembi naklonjene klime, je ena izmed strategij te skupine [1]. V to skupino je mogoče umestiti tudi popolno zavezanost vodstva [1], ki pa je pravzaprav eden ključnih dejavnikov uspeha implementacije vsake spremembe nasploh.

4.4 Model upravljanja odpora v projektih IT

V pričujočem delu predlagani MUO v projektih in programih IT je idejno osnovan na Fiedlerjevemu modelu upravljanja odpora, ki obravnava odpor kot projektno tveganje¹³ [6]. Fiedlerjev model upravljanja odpora prikazuje Slika 8.

¹³ Projektno tveganje je negotov dogodek ali pogoj, ki lahko, če se dogodi, vpliva pozitivno ali negativno na cilje projekta [16].



Slika 8. Fiedlerjev model upravljanja odpora¹⁴.

Faze Fiedlerjevega modela upravljanja odpora niso strogo zaporedne in predstavljajo le okvirno časovno zaporedje [6].

Fiedler izpostavlja nekaj omejitev svojega modela [6]:

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

Na osnovi Fiedlerjevih ugotovitev in primerjave z drugimi modeli je bilo opaženo, da model predvideva dva sklopa enakega zaporedja procesov. Prvi sklop je namenjen preventivi in preprečevanju odpora, drugi sklop pa obravnavo obstoječe situacije odpora.

¹⁴ Povzeto po Fiedler [6].

Prvi sklop sestavljajo procesi:

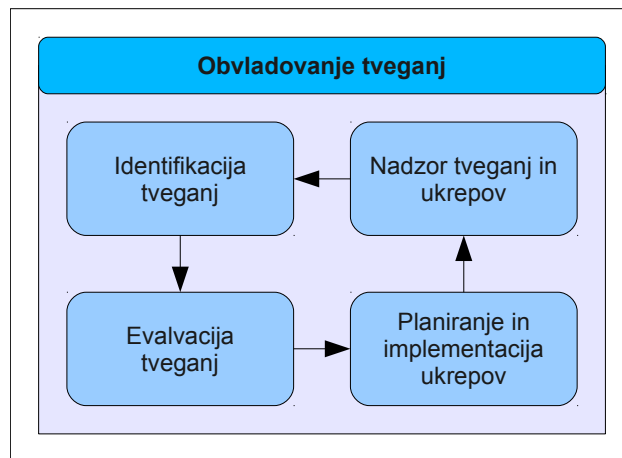
- Analiza situacije: Zadnji proces prve faze „evalvacija potencialov za odpor.“ Evalvacija potencialov za odpor vključuje tudi analizo potencialov za odpor.
- Razvoj strategij: Celotna druga faza. Razvoj strategij vključuje tudi pripravo na implementacijo strategij.
- Implementacija strategij: Celotna tretja faza. V Fiedlerjevemu modelu je celotna tretja faza pravzaprav za konkretni primer prirejena faza implementacije strategij – v splošnem je to rezultat predhodnega procesa „razvoja strategij.“

Drugi sklop sestavljajo procesi:

- Analiza situacije: Prvi proces četrte faze „analiza situacija odpora.“
- Razvoj strategij: Drugi proces četrte faze „planiranje strategije za razreševanje odpora.“
- Implementacija strategij: Tretji proces četrte faze „razrešitev situacije odpora.“

Model je torej moč poenostaviti in združiti sklopa. V združenem modelu se zaporedje obravnavanih sklopov odraža v več iteracijah procesa upravljanja odpora. V začetnih iteracijah je potrebno posvetiti več pozornosti preventivnim ukrepom in strategijam, v kolikor se pojavi odpor, pa tudi procesom drugega sklopa.

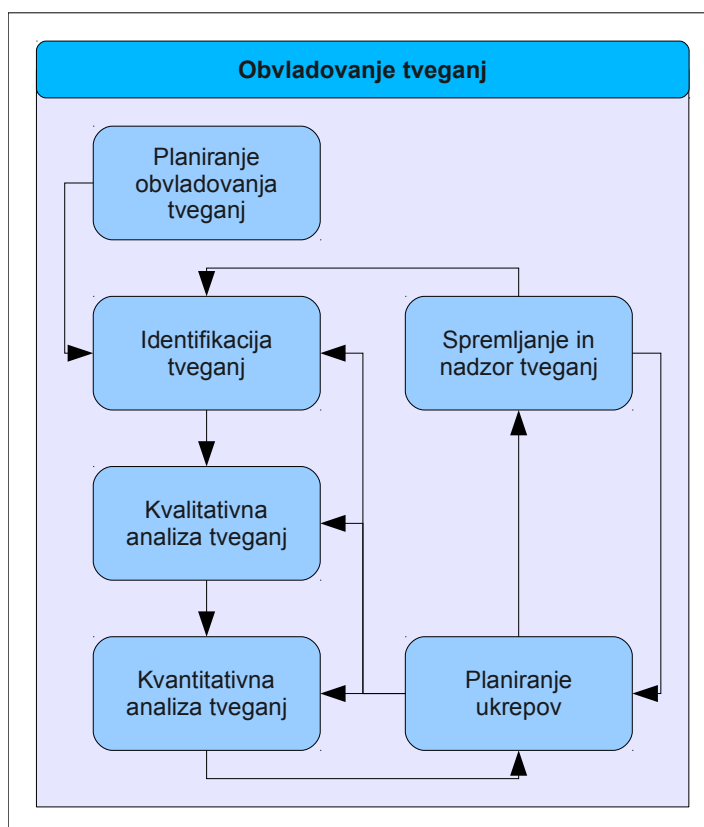
Fiedlerjev model upravljanja odpora je bil razvit iz generičnega modela obvladovanja tveganj [6], ki ga prikazuje Slika 9.



Slika 9. Generični model obvladovanja tveganj¹⁵.

Model obvladovanja tveganj PMI, ki je predstavljen v PMBOK [15], prikazuje Slika 10. Model obvladovanja tveganj PMI se sklada z generičnim modelom obvladovanja tveganj, vključuje pa dodaten proces „planiranje obvladovanja tveganj.“

¹⁵ Povzeto po Fiedler [6].



Slika 10. Model obvladovanja tveganj PMI¹⁶.

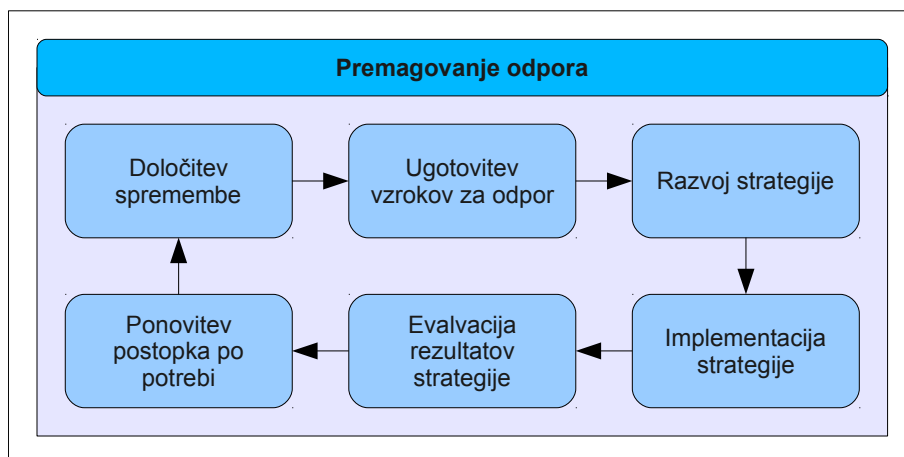
Hultmanov model premagovanja odpora¹⁷ (*overcoming resistance*) [8] se vsebinsko pokriva s četrto fazo Fiedlerjevega modela upravljanja odpora. Hultmanov model premagovanja odpora prikazuje Slika 11.

Hultmanov model velja za splošen proces implementacije spremembe, torej ga je moč aplicirati tudi na spreminjanje preko projekta ali programa.

Hultman razločuje pozitiven in negativen odpor, torej odpor, ki se obravnava kot problem, in odpor, ki se obravnava kot rešitev [8]. Razločitev ni najbolj posrečena, saj je spremembo moč oceniti zgolj za nazaj (ljudska modrost: „Po bitki je lahko vsak general.“) [8], torej v sedanjosti ni moč ugotoviti, kakšnega tipa je odpor. Hultmanov model premagovanja odpora naj bi bil primeren za obravnavo problematičnega odpora [8], vendar ga je moč ob upoštevanju možnih koristi, ki jih odpor prinaša, prilagoditi za obravnavo odpora, ne glede na njegov tip.

¹⁶ Povzeto po PMI [16].

¹⁷ 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 načeloma za isto vsebino.

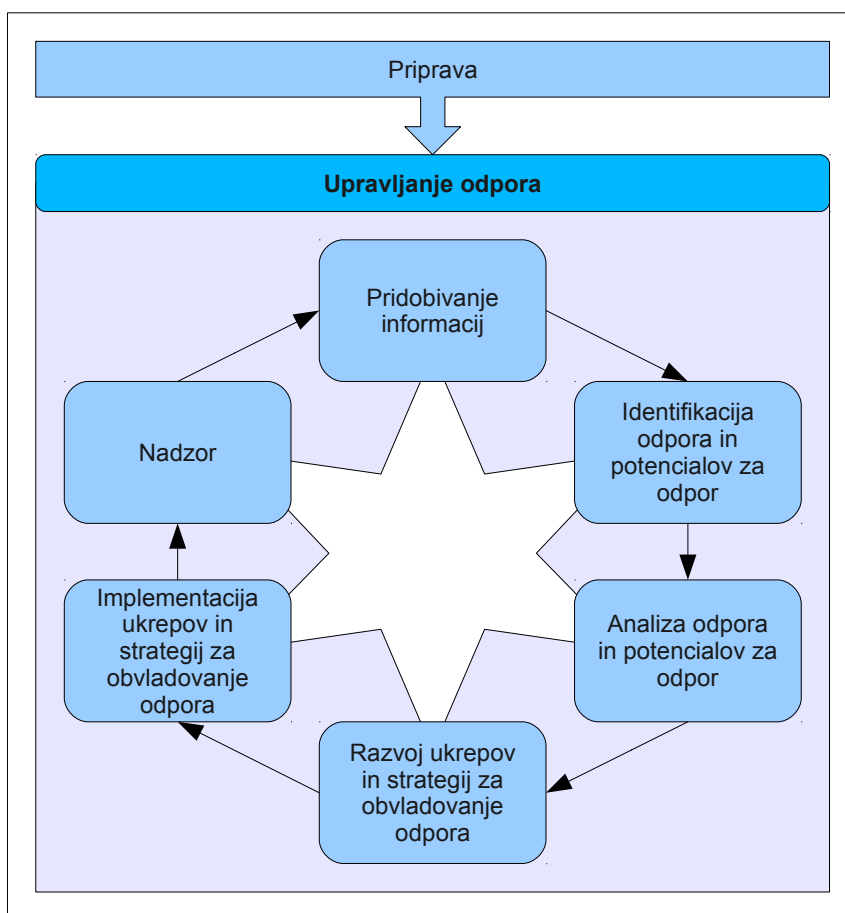


Slika 11. Hultmanov model premagovanja odpora¹⁸.

Predlagani MUO je osnovan na vseh predstavljenih modelih in priporočilih za obvladovanje odpora. Predlagani MUO tako predstavlja združitev pogledov na odpor iz stališča obvladovanja tveganj in iz „klasičnega“ stališča upravljanja odpora.

Predlagani MUO je sestavljen iz priprave na upravljanje odpora in šestih procesov upravljanja odpora, kar prikazuje Slika 12.

¹⁸ Povzeto po Hultman [8].

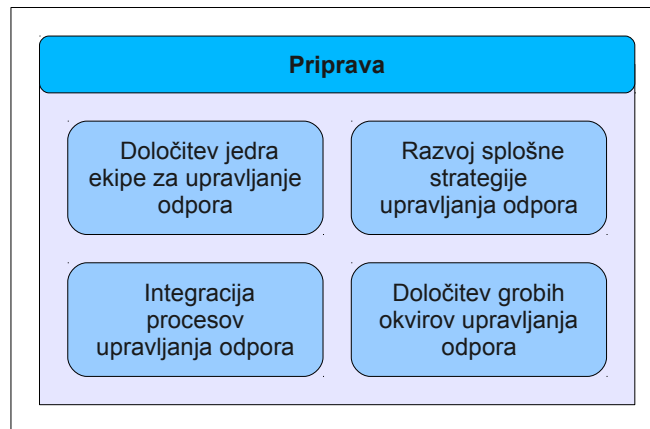


Slika 12. Model upravljanja odpora v projektih in programih IT.

Podobno kot Fiedlerjev model upravljanja odpora tudi MUO predstavlja zgolj okvirno časovno zaporedje procesov [6]. Upravljanje odpora (podobno kot obvladovanje tveganj) ni enkratno ampak ponovljivo (iterativno) zaporedje procesov [16]. Vsi ukrepi in strategije so namreč osnovani na hipotezah, zato jih je potrebno prilagajati [8].

Tekom projektov in programov se spreminjajo tudi okoliščine, količina informacij pa se običajno povečuje, zato je prva iteracija zgolj začetek in nikakor še ne zaključek upravljanja odpora [16].

4.4.1 Priprava



Slika 13. Razčlenitev priprave.

Namen priprave je vzpostavitev pogojev za aktivno upravljanje odpora. Razčlenitev priprave prikazuje Slika 13. Priprava vključuje:

- Določitev jedra ekipe za upravljanje odpora.
- Razvoj splošne strategije upravljanja odpora.
- Integracija procesov upravljanja odpora.
- Določitev grobih okvirov upravljanja odpora.

Priprava na upravljanje odpora naj bi se izvedla zgodaj v planiranju projekta ali programa IT, procesi upravljanja pa naj bi bili integrirani v plan za obvladovanje projekta (*project management plan*) [16].

V kolikor se med aktivnim upravljanjem odpora pojavijo potrebe po prilagoditvi v pripravi obravnavanih elementov, jih je potrebno ustrezno prilagoditi.

Že od samega začetka je pomembna promocija upravljanja odpora pri vodstvu koristnikov izidov projekta. Da bi imelo upravljanje odpora ustrezno podporo vodstva, je potrebno izpostaviti njegove koristi in razjasniti njegovo naravo.

4.4.1.1 Določitev jedra ekipe za upravljanje odpora

Ekipe za upravljanje odpora je množica vseh posameznikov, ki sodelujejo pri upravljanju. Stalni del ekipe in njeno gonilno silo predstavlja njeno jedro. Razčlenitev jedra ekipe za upravljanje odpora prikazuje Slika 14.



Slika 14. Jedro ekipe za upravljanje odpora.

V jedru ekipe za upravljanje odpora so opredeljene vloge, ki so nujne za učinkovito upravljanje odpora v projektih in programih IT:

- Vodja upravljanja odpora.
- Vodje projektov in menedžerji programov IT.
- Poznavalci organizacije (kultura, procesi idr.).
- Strokovnjaki (IT, organizacijske, sociološke in psihološke vede idr.).

Jedro ekipe predstavlja strateško in strokovno osnovo (možgane) celotne ekipe. Pomembno je sodelovanje med jedrom ekipe in lastnikom spremembe¹⁹, saj brez njegove podpore odpora ni mogoče učinkovito upravljati. Priporočljivo je vključevanje zunanjih strokovnjakov v jedro ekipe [10][11].

Širše članstvo v ekipi za upravljanje odpora je odvisno od izbranih ukrepov in strategij za ravnanje z odporom.

Washington in Hacker ugotavljata, da je stopnja odpora odvisna od razumevanja spremembe [23]. Da ne bi po nepotrebnem prihajalo do odpora že v ekipi za upravljanje odpora, je pomembno, da so vsi člani ekipe za upravljanje odpora seznanjeni s spremembo in jo v celoti razumejo.

¹⁹ Lastnik spremembe je v kontekstu vodenja projektov in obvladovanja programov IT običajno sponzor.

4.4.1.2 Razvoj splošne strategije upravljanja odpora

Pri razvoju splošne strategije upravljanja odpora je potrebno določiti nekatere za upravljanje pomembne podrobnosti (npr. frekvenca iteracij [16] in pomembni mejniki za upravljanje odpora).

Določi se lahko tudi nekatere podrobnosti procesov upravljanja odpora (npr. formalizacija planiranja implementacije).

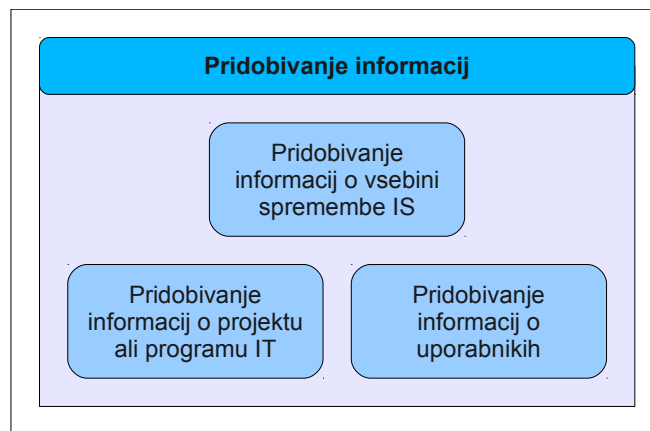
4.4.1.3 Integracija procesov upravljanja odpora

Pomemben del priprave na upravljanje odpora je integracija procesov upravljanja odpora z ostalimi procesi vodenja projektov ali obvladovanja programov [16].

4.4.1.4 Določitev grobih okvirov upravljanja odpora

Grobi okviri upravljanja odpora so npr. proračun upravljanja odpora ali viri in čas, ki so na voljo [16].

4.4.2 Pridobivanje informacij



Slika 15. Razčlenitev pridobivanja informacij.

Fiedlerjev model ne predvideva vsebinskih procesov upravljanja, kot je npr. pridobivanje informacij, predlaga pa njihovo vključitev med procese upravljanja [6].

Namen pridobivanja informacij je pridobivanje za upravljanje odpora relevantnih informacij. Pridobivanje informacij je proces, ki se ne izvede zgolj na začetku vsake iteracije upravljanja odpora. Pridobivanje informacij se izvaja neprestano in je sestavni del vseh drugih procesov upravljanja odpora. Ob pričetku vsake iteracije se pridobivanje informacij izvede v večjem obsegu in prevetri informacije – preveri stare in pridobi nove informacije.

Razčlenitev pridobivanja informacij prikazuje Slika 15. Proces vključuje pridobivanje informacij na osnovi ključnih elementov upravljanja odpora:

- Pridobivanje informacij o vsebini spremembe IS.
- Pridobivanje informacij o projektu ali programu IT.
- Pridobivanje informacij o uporabnikih.

Pridobljene informacije morajo vsebovati vse informacije, ki se jih lahko nato uporabi (npr. posreduje) pri implementaciji konkretnih ukrepov ali strategij (npr. za upravičenje spremembe).

Upravljanje odpora potrebuje visokokakovostne informacije [16]. Najpogosteje se informacije pridobiva z izvedbo intervjujev in delavnic, pa tudi na druge načine z uporabo strokovnega znanja [16].

Pridobljene informacije je potrebno ocenjevati in preverjati, saj obstaja nevarnost, da bi bile pristranske. Pristranske informacije je potrebno identificirati in popraviti, kjer je to možno, sicer pa jih pridobiti iz drugega vira [16].

Pridobivanje informacij bi se lahko strukturiralo tudi drugače (npr. informacije o obstoječem stanju, informacije o procesu spreminjanja in vmesnih korakih, informacije o končnem stanju). Način strukturiranja je bil izbran zaradi skladnosti s strategijo iskanja vzrokov za odpor in strategijo razvoja ukrepov in strategij za obvladovanje odpora, ki se osredotočajo na ključne elemente upravljanja odpora.

Ekipo upravljanja odpora se lahko razširi z notranjimi ali zunanjimi informatorji, ki so zadolženi za pridobivanje visokokakovostnih informacij.

4.4.2.1 Pridobivanje informacij o vsebini spremembe IS

V okviru pridobivanja informacij o vsebini spremembe IS je potrebno pridobiti informacije o trenutnem stanju relevantnega dela IS, načrtovanem končnem stanju IS in vseh vmesnih korakih. Odpor se namreč lahko pojavi zgolj zaradi vmesnega koraka in ne zaradi končnega stanja [8]. Med informacije o vsebini spremembe IS sodi tudi opredelitev spremembe IS in vseh njenih korakov, ki mora biti opredeljena čim bolj konkretno, celovito in natančno [8].

Informacije o vsebini spremembe IS morajo biti celovite. Vsebina spremembe IS se nanaša tako na tehnični del (npr. aplikacije) kot tudi organizacijski učinek (npr. sprememba razmerij med uporabniki).

4.4.2.2 Pridobivanje informacij o projektu ali programu IT

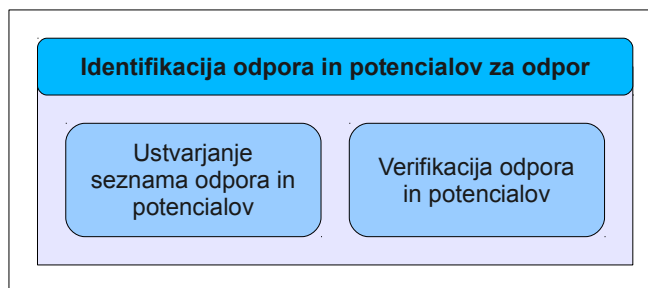
Informacije o projektu ali programu IT vključujejo informacije o njegovih ciljih, planiranju, organizaciji, kontekstu [6] idr.

4.4.2.3 Pridobivanje informacij o uporabnikih

Informacije o uporabnikih vključujejo informacije o kulturi, neformalnem razmerju moči idr.

Strokovna pomoč, ki jo predstavljajo zunanji strokovnjaki, po mnenju Mihelčiča ne predstavlja odločilnega razloga za njihovo vključitev [11]. Največja vrednost zunanjih svetovalcev bi lahko bila po njegovem mnenju v pridobivanju točnih informacij, ki jih zaposleni sicer neradi posredujejo notranjim nosilcem tega procesa [11].

4.4.3 Identifikacija odpora in potencialov za odpor



Slika 16. Razčlenitev identifikacije odpora in potencialov za odpor.

Razčlenitev identifikacije odpora in potencialov za odpor prikazuje Slika 16. Identifikacija odpora in potencialov za odpor vključuje:

- Ustvarjanje seznama odpora in potencialov.
- Verifikacija odpora in potencialov.

Namen identifikacije odpora in potencialov za odpor je oblikovati seznam že obstoječega odpora in potencialov za odpor in morebitna verifikacija odpora in potencialov [6]. Pri identifikaciji ločevanje med vzroki za odpor in oblikami odpora še ni bistvenega pomena.

4.4.3.1 Ustvarjanje seznama odpora in potencialov

Prvi seznam odpora in potencialov se lahko izdela na podlagi že zbranih informacij o projektu oz. programu IT [6]. Seznam je potrebno dopolniti na podlagi opazovanj, izpraševanj in

merjenja indikatorjev odpora²⁰ [6].

Pomemben dejavnik uspeha je zmožnost ustreznega zaznavanja spreminjajoče se organizacije [6]. Pri tem je priporočljivo vključevanje zunanjih strokovnjakov, ki pogosto prinašajo objektivni zunanji pogled na problem [11].

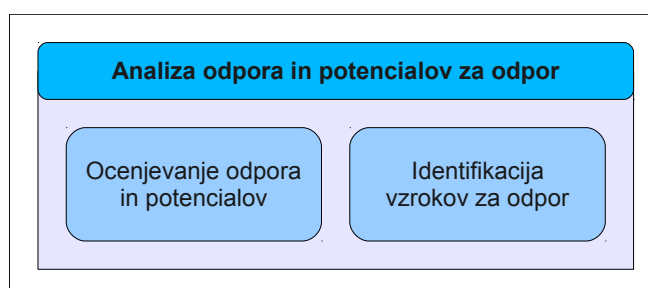
Pri identifikaciji odpora in potencialov je ključnega pomena, da se ne spregleda pomembnih potencialov ali obstoječih situacij odpora. V tej fazi uvrstitev „napačnega“ odpora ali potenciala na seznam ni problematična, zaželeno pa je namreč čim večja izvirnost.

Ker je nemogoče določiti vsa tveganja pred začetkom projekta, PMI priporoča iterativno identifikacijo tveganj [16]. Podobno je tudi nemogoče identificirati vse obstoječe in potencialne situacije odpora, zato je primerno iterativno izvajanje identifikacije odpora in potencialov.

4.4.3.2 Verifikacija odpora in potencialov

Verifikacija odpora in potencialov je sicer zaželeno, ni pa vedno možna zaradi nepredvidljive narave človeškega obnašanja [8]. Verifikacijo je možno izvesti z zbiranjem dodatnih informacij, je pa vprašljivo poskušati verificirati nek odpor ali potencial za vsako ceno.

4.4.4 Analiza odpora in potencialov za odpor



Slika 17. Razčlenitev analize odpora in potencialov za odpor.

Razčlenitev analize odpora in potencialov za odpor prikazuje Slika 17. Analiza odpora in potencialov za odpor vključuje:

- Ocenjevanje odpora in potencialov.
- Identifikacija vzrokov za odpor.

²⁰ Indikatorji odpora so lahko zadovoljstvo z delom, delež bolniških dopustov, promet zaposlenih, število nadur idr.

Pri analizi odpora in potencialov je potrebno jasno ločiti vzroke (*reason, source*) za odpor od oblik (*form*) in simptomov (*symptom*) odpora [6][8].

Ugotovitve analize predstavljajo podlago za razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora (npr. nujnost, intenzivnost, ciljne skupine, terminski plan) [6].

4.4.4.1 Ocenjevanje odpora in potencialov

Namen ocenjevanja odpora in potencialov je na podlagi seznama identificiranega odpora in potencialov po predhodno določenih parametrih oceniti postavke seznama. Ocenjevanje naj bi potekalo periodično, skladno s splošno strategijo upravljanja odpora, in ob pomembnejših dogodkih [16].

Da bi bilo moč oceniti postavko seznama, je potrebno določiti relevantno skupino uporabnikov in predvideti njihovo obnašanje [8].

Iz vidika obvladovanja tveganj je potrebno za vsako postavko seznama oceniti predvsem dva parametra [6][16]:

- Verjetnost pojavitve odpora.
- Učinek odpora na cilje projekta ali programa IT.

Pri obvladovanju tveganj se v določenih primerih priporoča grupiranje tveganj po različnih kriterijih (npr. ciljni skupini) [16]. Tak pristop je možen tudi pri upravljanju odpora, saj poenostavlja implementacijo ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. Pri grupiranju postavk seznama je potrebna velika pazljivost, saj grupiranje zaradi kompleksnosti odpora še zdaleč ni preprosto. V kolikor obstaja dvom, ali je grupiranje dveh postavk seznama možno, jih je bolje obravnavati ločeno v vseh procesih upravljanja odpora.

Na podlagi ocene postavke je potrebno izbrati eno izmed možnosti, ki so na voljo [6]:

- Implementacija spremembe po načrtu, sprejetje odpora.
- Implementacija spremembe po načrtu, začasno sprejetje odpora in odlog razrešitve.
- Odlog implementacije spremembe.
- Razreševanje odpora in implementacija spremenjene spremembe (na osnovi kompromisa, konsenza ipd.).
- Preklic implementacije spremembe.

Postavke, za katere se ugotovi, da ni potrebno razreševati odpora, se vsaj začasno odstrani iz

seznama obravnavanih postavk.

4.4.4.2 Identifikacija vzrokov za odpor

Pri identifikaciji vzrokov za odpor je ključno nadaljnje pridobivanje informacij [6][8]. Hultman predlaga pridobitev čim več informacij o tem, kar ljudje počnejo in govorijo [8], Fiedler pa uporabo intervjujev, anket in raznih vsebinskih analiz [6].

Vzroki za odpor lahko ležijo v ključnih elementih upravljanja odpora, zato priporoča orientacijo okoli njih. Na ta način se za vsako postavko na seznamu odpora in potencialov ugotavlja, kako vsak ključni element upravljanja odpora vpliva na odpor.

Vsi identificirani vzroki za odpor so hipoteze, zato morajo ostati odprti za spremembe tudi po zaključeni analizi [8].

4.4.5 Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora



Slika 18. Razčlenitev razvoja ukrepov in strategij za obvladovanje odpora.

Razčlenitev razvoja ukrepov in strategij za obvladovanje odpora prikazuje Slika 18. Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora vključuje:

- Planiranje ukrepov in strategij.
- Planiranje implementacije.
- Vzpostavitev organizacije.
- Vzpostavitev komunikacijske podlage.

Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora določa vsebino procesa njihove implementacije in vzpostavlja pogoje za njegovo izvajanje.

Dejavniki uspeha razvoja ukrepov in strategij za obvladovanje odpora so podobni dejavnikom uspeha planiranja odgovorov na tveganja, ki je sicer proces obvladovanja tveganj [16]:

- Odkrita komunikacija med ekipo za upravljanje odpora, lastnikom spremembe in ostalimi deležniki.
- Jasna opredelitev vlog in odgovornosti.
- Integracija procesa implementacije v terminski plan.
- Ocenjevanje in odobritev potrebnih virov, proračuna in časa za implementacijo posameznih strategij ali ukrepov.
- Upoštevanje interakcije med odporom ter ukrepi in strategijami.
- Razvoj primernih, izvedljivih, učinkovitih in sprejemljivih ukrepov in strategij.
- Obravnava pozitivnih in negativnih vidikov odpora.
- Razvoj splošnih strategij pred podrobnejšimi taktičnimi ukrepi.

4.4.5.1 Planiranje ukrepov in strategij

Strateško gledano so lahko ukrepi in strategije namenjene [6]:

- Izogibanju odpora: Zmanjševanje verjetnosti pojave ali preprečitev pojave odpora.
- Promociji odpora: Izkoriščanje koristi, ki jih lahko prinaša odpor.
- Pripravi na odpor: Zmanjševanje učinka odpora na proces spreminjanja.
- Razreševanju odpora: Soočanje s situacijo dejanskega pojava odpora.

Pri planiranju ukrepov in strategij se lahko ponovno uporabi ključne elemente upravljanja odpora. Ukrepi in strategije se lahko osredotočajo na poljubno število ključnih elementov:

- Vsebina spremembe IS: Ukrepi in strategije, ki neposredno vplivajo na vsebino spremembe (npr. opustitev ali prilagoditev določenega dela).
- Projekt ali program IS: Ukrepi in strategije, ki neposredno vplivajo na proces spreminjanja (npr. sprememba terminskega plana).

- Uporabniki: Ukrepi in strategije, ki neposredno vplivajo na uporabnike (npr. konzultacije v smislu osebne rasti uporabnikov).

Vsaka situacija odpora je unikatna in človeško obnašanje preveč kompleksno, da bi se lahko predvidelo odziv uporabnikov z gotovostjo, zato gre lahko vedno kaj narobe [8]. Zaradi omenjene negotovosti in dinamične narave procesa spreminjanja je mogoče potegniti vzporednice s kriznim upravljanjem, kar dodaja v razvoj element fleksibilnosti [6].

Fleksibilnost se lahko zagotavlja z razvojem večjega števila alternativ [6][8] in opsijskih delovnih paketov (*work packages*) [6] in uporabo iterativnega pristopa [6].

Pri planiranju ukrepov in strategij je potrebno upoštevati možnost, da ukrepi ali strategije obvladovanja odpora (tudi zaradi medsebojnega vpliva) povzročijo še večji odpor [8][16].

4.4.5.2 Planiranje implementacije

Planiranje implementacije naj bi potekalo na formaliziran način [6] in se lahko določi že pri pripravi na upravljanje odpora. Za ukrepe in strategije se lahko določa [6]:

- Cilje.
- Vsebino.
- Termiski plan.
- Vire.
- Zadolžitve in odgovornosti.
- Način zagotavljanja kakovosti.
- Način verifikacije rezultatov.

Na podlagi planiranja implementacije je po potrebi potrebno prilagoditi okvire upravljanja odpora (npr. proračun, viri in čas na voljo) [16].

Strategije in ukrepi se morajo izvesti ob pravem času [8][16], zato je pomembno identificirati morebitne prožilce implementacije in podeliti odgovornosti za njihovo spremljanje [16]. V skladu z obvladovanjem tveganj je možno določiti tudi lastnike za identificiran odpor in potenciale, ki so nato odgovorni za učinkovitost strategij in ukrepov ter njihov nadaljnji razvoj [16].

Za uspešno nadzorovanje je potrebno predvideti tudi nadzorne prožilce kritičnih situacij, ki potrebujejo takojšnje prilagoditve strategij in ukrepov ali kaj podobnega [16].

Za vsak ukrep ali strategijo se z določenim elementom fleksibilnosti določi aktivnosti, ki se jih nato izvaja v procesu njihove implementacije. Za določene aktivnosti je potrebno opredeliti tudi prožilce, ki se jih nato spremlja med nadzorom implementacije [16].

Tretja faza Fiedlerjevega modela je za konkretni primer planirana implementacija ukrepov in strategij izogibanja, promocije in priprave na odpor [6]. Procesov tretje faze ni moč posplošiti in standardizirati, saj ni nujno, da bi bile primerne v vseh primerih odpora, čeprav gre za uveljavljena priporočila.

4.4.5.3 Vzpostavitev organizacije

Vzpostavitev organizacije pomeni prilagoditev ekipe za upravljanje odpora v skladu z razvitimi ukrepi in strategijami.

Člani ekipe so nosilci različnih odgovornosti (npr. komunikacija, razvoj kulture, vključevanje uporabnikov), različni notranji in zunanji strokovnjaki (npr. IT, upravljanje dogodkov, razvoj osebja) in skupine (npr. ambasadorji spremembe kot nekakšni marketinški agenti) [6].

4.4.5.4 Vzpostavitev komunikacijske podlage

Vzpostavitev komunikacijske podlage z relevantnimi okolji vključuje [6]:

- Identifikacija relevantnih okolij in komunikatorjev (*communicator*).
- Razjasnitev strukturnih problemov (npr. izbira komunikacijskih medijev, vzpostavitev skupnega jezika preko razjasnitve terminov).
- Razjasnitev medsebojnih razmerij (npr. pričakovanja, zaupanje, spoštovanje).

Namen vzpostavitve komunikacijske podlage je identifikacija in priprava stičnih točk z relevantnimi ciljnim skupinami za implementacijo ukrepov in strategij.

4.4.6 Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora

Implementacija ukrepov in strategij je v splošnem nedoločen proces upravljanja odpora, ki se oblikuje v predhodnem procesu razvoja ukrepov in strategij.

Pri implementaciji je ključnega pomena, da se jo izvede ob pravem času (*timing*) in v primernem obsegu (*pacing*) [8].

Primeren ukrep ali strategija ima lahko nasproten učinek od želenega zgolj zaradi neprimerne časa implementacije. Pravi čas je mogoče ugotoviti s pomočjo komuniciranja in povratnih informacij [8].

Primeren obseg, ki je sicer povezan tudi s pravočasnostjo, se osredotoča na to, kolikšen delež ukrepov ali 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 zelenega [8].

4.4.7 Nadzor

Namen nadzora implementacije strategij in ukrepov je ocenjevanje učinkovitosti strategij in ukrepov, proženje predvidenih aktivnosti implementacije in po potrebi proženje nove iteracije upravljanja odpora.

Tudi pri nadzoru je pomembno pridobivanje informacij na že omenjene načine [8]. Nadzor je potrebno opravljati redno [16].

Implementacijo je moč nadzorovati iz različnih aspektov, npr. [6]:

- Učinkovitost ukrepa.
- Doseganje ciljev (npr. časovni okvir, predvideni viri).
- Odstopanja od predvidevanj.
- Potrebe po prilagoditvah.
- Drugi učinki, ki zahtevajo novo iteracijo procesa upravljanja odpora.

Učinek strategij in ukrepov je lahko izrazito pozitiven ali negativen, včasih pa komaj opazen [8]. Da se ne bi opustilo učinkovite strategije, ker ni takojšnjega uspeha, je potrebno opaziti kakršenkoli učinek [8].

4.5 Umestitev upravljanja odpora v standard za vodenje projektov PMI

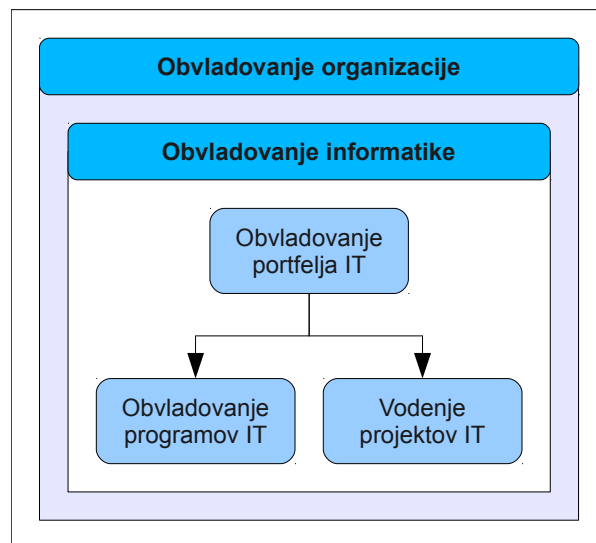
Vsebinsko je upravljanje odpora del upravljanja sprememb. Večina sprememb IS je evolucijskih, ki so manj obsežne in ki le redko predstavljajo potencial za pojav močnejšega odpora. Na strateškem nivoju se na področju IT spremembe lahko upravlja z obvladovanjem informatike [9], ki pa ne predvideva upravljanja odpora, saj je osredotočeno predvsem na tehnični vidik sprememb IS. Zaradi tega bi bilo potrebno obvladovanje informatike nadgraditi s celovitim obravnavanjem sprememb IS, vključno z upravljanjem odpora.

Obvladovanje portfelja IT je mogoče opredeliti kot izvajalno disciplino obvladovanja informatike. Portfelj IT obsega vse projekte in programe IT, ki jih izvaja koristnik izidov projekta (notranji) ali po naročilu koristnika izvajalec projekta (zunanji). Morda ni odveč

omeniti, da lahko notranji programi IT vključujejo tudi zunanje projekte IT in zunanji programi IT notranje projekte IT.

Obvladovanje portfelja je ena izmed disciplin obvladovanja organizacije. Organizacije, ki obvladovanja portfelja ne povezujejo z drugimi disciplinami obvladovanja organizacije tvegajo neskladnost med strategijo organizacije in prioriteta v portfelju [17].

Razčlenitev obvladovanja organizacije z vidika IT prikazuje Slika 19.



Slika 19. Razčlenitev obvladovanja organizacije z vidika IT.

V pričujočem delu je predlagana umestitev upravljanja odpora v obvladovanje portfelja IT in s tem posredno v obvladovanje informatike. Za celovito upravljanje odpora bi bila potrebna njegova neposredna umestitev v obvladovanje informatike, kar pa presega namen pričujočega dela.

Za učinkovito upravljanje odpora je potrebno zagotoviti vpliv na ključne elemente upravljanja odpora:

- Vsebino spremembe IS.
- Projekt ali program IT.
- Uporabnike.

Pri tem je stvar strategije organizacije, kakšen bo vpliv na posamezne elemente (npr. na vsebino spremembe IS je mogoče vplivati na strateškem nivoju (npr. izbira med prenovo ali nakupom novega dela IS) ali nekoliko nižjem nivoju (npr. izbira med različnimi alternativami

dela prenove IS)).

4.5.1 Umestitev upravljanja odpora v obvladovanje portfelja

Obvladovanje portfelja IT je proces, ki nepretrgoma poteka pri koristniku izidov projekta. Upravljanje odpora je relativno drag proces [10], zato bi bilo njegovo neprestano izvajanje neekonomično. Kljub temu je možno prilagojeno upravljanje odpora, ki se osredotoča na vzpostavljanje zelenim spremembam IS naklonjene organizacijske klime.

Temeljni namen obvladovanja portfelja IT je usklajevanje poslovne strategije z investicijami [17], zato upravljanje odpora na tem nivoju zagotavlja podlago za lažje usklajevanje, podobno kot obvladovanje tveganj.

Odpor je mogoče obravnavati kot tveganje, zato je upravljanje odpora mogoče umestiti v obvladovanje portfelja IT kot obvladovanje tveganj.

Obvladovanje portfelja IT je proces, zato priprave vanj ni mogoče umestiti. Priprava se lahko izvede zgolj ob vzpostavitvi upravljanja odpora kot dela obvladovanja portfelja IT ali pred občasnim večjim obsegom upravljanja odpora (npr. zaradi predvidene prenove dela IS).

Umestitev MUO v področja znanja (*knowledge area*) obvladovanja portfeljev [17] povzema Tabela 11.

Področje znanja	Procesi upravljanja odpora
Obvladovanje tveganj portfelja (<i>Portfolio risk management</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Pridobivanje informacij.• Identifikacija odpora in potencialov za odpor.• Analiza odpora in potencialov za odpor.• Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora.• Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora.• Nadzor.

Tabela 11. Umestitev MUO v področja znanja obvladovanja portfeljev.

Umestitev MUO v skupine procesov (*process groups*) obvladovanja portfeljev [17] povzema Tabela 12.

Skupina procesov	Procesi upravljanja odpora
Usklajevalni procesi (<i>Aligning process group</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pridobivanje informacij. • Identifikacija odpora in potencialov za odpor. • Analiza odpora in potencialov za odpor. • Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora.
Procesi spremljanja in kontroliranja (<i>Monitoring and controlling process group</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Nadzor.

Tabela 12. Umestitev MUO v skupine procesov obvladovanja portfeljev.

4.5.2 Umestitev upravljanja odpora v vodenje projektov in obvladovanje programov

Spremembe IS se implementirajo v projektih in programih IT. Med projekti in programi obstaja velika podobnost, zato je mogoča istočasna umestitev upravljanja odpora v vodenje projektov in obvladovanje programov IT.

Projekte in programe IT lahko izvaja koristnik izidov projekta ali izvajalec projekta. Pri tem se lahko pojavi dilema glede odgovornosti in pristojnosti članov ekipe za upravljanje odpora. Do tega lahko pride, če sestavljajo ekipo za upravljanje odpora zgolj člani izvajalca projekta. V tem primeru je ekipa odgovorna za upravljanje odpora, hkrati pa noben njen član nima potrebnih pristojnosti za izvajanje procesov upravljanja odpora pri koristniku izidov projekta. Ekipi za upravljanje odpora je zato potrebno zagotoviti ustrezne pristojnosti za upravljanje odpora.

Umestitev MUO v področja znanja vodenja projektov in obvladovanja programov [15][18] povzema Tabela 13.

Področje znanja	Procesi upravljanja odpora
Obvladovanje obsega projekta oz. programa (<i>Project / program scope management</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora – odvisno od razvitih strategij.
Obvladovanje časa projekta oz. programa (<i>Project / program time management</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Priprava. • Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Nadzor.
Obvladovanje stroškov	<ul style="list-style-type: none"> • Priprava.

Področje znanja	Procesi upravljanja odpora
projekta oz. programa (<i>Project / program cost management</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Nadzor.
Obvladovanje kakovosti projekta oz. programa (<i>Project / program quality management</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Nadzor.
Obvladovanje človeških virov v projektu oz. programu (<i>Project / program human resource management</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Priprava. • Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Nadzor.
Obvladovanje komuniciranja v projektu oz. programu (<i>Project / program communications management</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pridobivanje informacij. • Identifikacija odpora in potencialov za odpor. • Analiza odpora in potencialov za odpor. • Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Nadzor.
Obvladovanje tveganj projekta oz. programa (<i>Project / program risk management</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Priprava. • Pridobivanje informacij. • Identifikacija odpora in potencialov za odpor. • Analiza odpora in potencialov za odpor. • Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Nadzor.
Obvladovanje deležnikov programa (<i>Program stakeholder management</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pridobivanje informacij. • Identifikacija odpora in potencialov za odpor. • Analiza odpora in potencialov za odpor. • Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora – odvisno od razvitih strategij.

Tabela 13. Umestitev MUO v področja znanja vodenja projektov in obvladovanja programov.

Umestitev MUO v skupine procesov vodenja projektov in obvladovanja programov [15][18] povzema Tabela 14.

Skupina procesov	Procesi upravljanja odpora
Procesi planiranja <i>(Planning process group)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Priprava. • Pridobivanje informacij. • Identifikacija odpora in potencialov za odpor. • Analiza odpora in potencialov za odpor. • Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora. • Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora.
Procesi izvajanja <i>(Executing process group)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora – odvisno od razvitih strategij.
Procesi spremljanja in kontroliranja <i>(Monitoring and controlling process group)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nadzor.

Tabela 14. Umestitev MUO v skupine procesov vodenja projektov in obvladovanja programov.

5 Sklepne ugotovitve

Med upravljanjem odpora in zdravljenjem obstaja morda presenetljiva podobnost. Ob pregledu bolnika so zdravniki soočeni s simptomi (oblike odpora), na podlagi katerih je potrebno ugotoviti, katero bolezen le-ta ima (vzroki za odpor). Na podlagi znanj, izkušenj in različnih analiz se nato predvidi določeno bolezen (analiza odpora), za katero se predpiše zdravljenje (strategije obvladovanja odpora). Proces je iterativen, saj je včasih bolezen težko diagnosticirati.

Zdravnik se lahko znajde v situaciji, ko ima na voljo dve možni diagnozi, za vsako pa obstaja zgolj en način zdravljenja. Pri tem lahko odložitev zdravljenja ali zdravljenje napačne bolezni povzroči smrt bolnika. Na zelo podobno situacijo je mogoče naleteti tudi pri upravljanju odpora.

Zdravniki pravijo, da je dejstvo, da se bolnik z gnojno (bakterijsko) angino lahko odloči, da ne bo jemal predpisanih antibiotikov, vendar bo tudi kmalu prišel nazaj k zdravniku.

Podobnost med upravljanjem odpora in zdravljenjem opominja na dejstvo, da so organizacije živi organizmi. Organizacije v osnovi sestavljajo ljudje, zato je pomembno, da se tudi pri obvladovanju informatike to upošteva in osredotoči na sožitje med ljudmi in tehnologijo.

5.1 Povzetek

Velik del obsežnejših projektov IT je neuspešnih, odpor pa je pri tem priznan kot pomemben dejavnik. Zaradi tega predstavlja upravljanje odpora pomemben del upravljanja sprememb IT. V prihodnosti naj bi upravljanje odpora kot del upravljanja sprememb postalo še pomembnejše. Preživele naj bi zgolj prilagodljive organizacije, ki se bodo sposobne ustrezno odzivati na spremembe iz notranjih in zunanjih okolij.

Odpor je prisoten pri vseh spremembah in je sorazmeren z njihovim obsegom. Z ustreznim upravljanjem je mogoče zagotoviti potrebno energijo in motivacijo za implementacijo spremembe, odpor pa lahko postane tudi kritičen vir inovacij v procesu spreminjanja.

Ključni elementi upravljanja odpora so vsebina spremembe IS, projekt ali program IT in uporabniki. Iz ključnih elementov lahko izvirajo vzroki za odpor.

Vzroki za odpor so v literaturi strukturirani na različne načine, kar je posledica aplikacij različnih področij na obravnavanje odpora (sociologija, psihologija, teorija organizacije itd.). V pričujočem delu so raziskani vzroki za odpor glede na fazo spremembe, vzroki z vidika zaznavanja posameznikov in drugi vzroki. Na tem področju bi bile potrebne nadaljnje raziskave v smeri celovitega, med različnimi področji konsolidiranega in strukturiranega **seznama potencialnih vzrokov za odpor**.

Strategije in priporočila za obvladovanje odpora so v literaturi strukturirane na različne

načine, podobno kot vzroki. V pričujočem delu so povzeta pogosta priporočila in strategije obvladovanja odpora. Na podlagi medsebojne podobnosti so bile določene naslednje skupine priporočil:

- Priprava na spremembo.
- Zgled in podpora spremembi.
- Vključevanje uporabnikov.
- Motivacija.
- Odprava komunikacijskih ovir in skrb za ustrezno zaznavo uporabnikov.
- Usklajevanje vrednot.
- Razvoj uporabnikov.
- Ustvarjanje spremembi naklonjenega okolja.
- Vključitev zunanjih sodelavcev.

Nekatere izmed skupin priporočil je mogoče obravnavati tudi kot strategije obvladovanja odpora. Pričujoče delo poleg omenjenih skupin priporočil podrobneje obravnava tudi marketinški pristop k obvladovanju odpora.

Tudi na tem področju bi bile potrebne nadaljnje raziskave v smeri celovitega, konsolidiranega in strukturiranega **seznama priporočil in strategij obvladovanja odpora**.

Seznam potencialnih vzrokov in priporočil ter strategij obvladovanja odpora bi zgolj olajšala identifikacijo odpora in potencialov ter razvoj strategij obvladovanja odpora, na noben način pa ne moreta nadomestiti ali avtomatizirati omenjenih procesov. Vsaka situacija je namreč edinstvena.

Po drugi strani pa je vprašljiva potreba po konsolidaciji obeh seznamov. Upravljanje odpora zahteva namreč visoko stopnjo inovativnosti. Obravnava iste situacije z različnih vidikov (npr. sociološkega in psihološkega) stimulira inovativno iskanje možnih rešitev. Iz tega vidika bi bil **raznolik seznam kvalitetne literature** primernejši od konsolidacije seznamov.

Na podlagi obravnave odpora kot projektne tveganja in obstoječih modelov (model obvladovanja tveganj, model upravljanja odpora in model premagovanja odpora) je predlagan MUO. MUO sestavlja proces priprava in šest osnovnih procesov:

- Pridobivanje informacij.

- Identifikacija odpora in potencialov za odpor.
- Analiza odpora in potencialov za odpor.
- Razvoj ukrepov in strategij za obvladovanje odpora.
- Implementacija ukrepov in strategij za obvladovanje odpora.
- Nadzor.

MUO predstavlja ogrodje za upravljanje odpora in vzpostavlja pogoje za razvoj in implementacijo kvalitetnih strategij obvladovanja odpora. MUO je generičen, saj predvideva razvoj aktivnosti (strategij obvladovanja), ki so specifične za obravnavani odpor.

Procesi MUO so bili umeščeni v standard za vodenje projektov PMI, in sicer med obstoječa področja znanja in procesne skupine. Zaradi specifičnih značilnosti **upravljanja odpora** bi bila sicer možna tudi umestitev v standard kot **ново področje znanja**. Na tem področju bi bile potrebne nadaljnje raziskave, in sicer v smeri možnosti omenjene umestitve MUO v standard za vodenje projektov.

V projektih, programih in portfeljih, obremenjenih z uvajanjem sprememb, (npr. IT) bi bilo smiselno raziskati tudi možnosti umestitve **novega (širšega) področja znanja – upravljanja sprememb, ki se jih uvaja**. V okviru te raziskave bi bilo potrebno raziskati tudi možnosti **umestitve MUO** v omenjeno področje znanja.

5.2 Smernice nadaljnjih raziskovanj

Poleg v predhodnem poglavju omenjenih smernic nadaljnjih raziskav bi bile potrebne tudi nadaljnje raziskave v smeri **zbliževanja disciplin upravljanja sprememb organizacije in upravljanja sprememb IS**, npr. obvladovanja informatike. Zbliževanje omenjenih disciplin bi lahko bistveno pripomoglo k sožitju med človeškim in tehnološkim vidikom organizacij. Sožitje je opredeljeno kot pojav, ko več elementov (npr. uporabniki in IS) živi skupaj v skupnosti, ki je za oba koristna.

Omenjeno zблиževanje disciplin naj bi obsegalo tudi raziskavo možnosti **zbliževanja disciplin upravljanja odpora z upravljanjem sprememb IS**.

V pričujočem delu je bilo obvladovanje portfelja IT obravnavano kot izvajalna disciplina obvladovanja informatike. Omenjena obravnava temelji na vsebini obeh opredelitev. Potrebne bi bile nadaljnje raziskave v smeri **zbliževanja disciplin obvladovanja informatike in upravljanja portfelja IT**, saj v literaturi med njima ni zaslediti vidnejših povezav (z izjemo očitnega skupnega elementa – IS).

Literatura

- [1] A. M. Aladwani, "Change management strategies for successful ERP implementation," *Business Process Management Journal*, št. 7, zv. 3, str. 266-275, 2001.
- [2] L. M. Arciniega, L. González, "Validation of the Spanish-language version of the resistance to change scale," *Personality and Individual Differences*, št. 46, zv. 2, str. 178-182, 2008.
- [3] S. C. Bergquist, "The perfect market – and strategies to survive it," *Journal of Business Strategy*, št. 27, zv. 2, str. 11-20, 2006.
- [4] W. H. Bovey, A. Hede, "Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms," *Journal of Managerial Psychology*, št. 16, zv. 7, str. 534-548, 2001.
- [5] J. Chen, L. Wang, "Locus of control and the three components," *Personality and Individual Differences*, št. 42, zv. 3, str. 503-512, 2006.
- [6] S. Fiedler, "Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company," *International Journal of Project Management*, št. 28, zv. 4, str. 370-383, 2010.
- [7] P. K. Henry, "Overcoming resistance to organizational change," *Journal of the American dietetic association*, št. 97, zv. 10, str. S145-S147, 1997.
- [8] K. Hultman, "Resistance to Change, Managing," *Encyclopedia of Information Systems*, št. 3, str. 693-705, 2003.
- [9] N. Korac-Kakabadse, A. Kakabadse, "IS/IT governance: Need for an integrated model," *Corporate Governance*, št. 1, zv. 4, str. 9-11, 2001.
- [10] N. M. Lorenzi, R. T. Riley, "Organizational issues = change," *International Journal of Medical Informatics*, št. 69, zv. 2-3, str. 197-203, 2003.
- [11] M. Mihelčič, *Organizacija in ravnateljjevanje*, Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2003, pogl. 9, 12-13.
- [12] G. Pan, R. Hackney, S. L. Pan, "Information Systems implementation failure: Insights from prism," *International Journal of Information Management*, št. 28, zv. 4, str. 259-269, 2008.
- [13] M. Pardo del Val, C. Martínez Fuentes, "Resistance to change: a literature review and empirical study," *Management Decision*, št. 41, zv. 2, str. 148-155, 2003.
- [14] J. K. Pinto, *Power & Politics in Project Management*, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 1996, pogl. 8.
- [15] PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2008, pogl. 1-3, 5-11.
- [16] PMI, *Practice Standard for Project Risk Management*, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2009, pogl. 2-6, 8-9.
- [17] PMI, *Standard for Portfolio Management*, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2009, pogl. 1, 3, 5.
- [18] PMI, *Standard for Program Management*, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2009, pogl. 1, 3, 5-11, 14.
- [19] T. Proctor, I. Doukakis, "Change management: the role of internal communication and employee development," *Corporate Communications: An International Journal*, št. 8, zv. 4, str. 268-277, 2003.
- [20] R. P. Rumelt, "Inertia and transformation," *Resources in an Evolutionary Perspective*:

Towards a Synthesis of Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy, str. 101-132, 1995.

[21] V. Voropajev, "Change management-A key integrative function of PM in transition economies," *International Journal of Project Management*, št. 16, zv. 1, str. 15-19, 1998.

[22] D. Waddell, A. S. Sohal, "Resistance: a constructive tool for change management," *Management Decision*, št. 36, zv. 8, str. 543-548, 1998.

[23] M. Washington, M. Hacker, "Why change fails: knowledge counts," *Leadership & Organizational Development Journal*, št. 26, zv. 5, str. 400-411, 2005.

[24] K. T. Yeo, "Critical failure factors in information system projects," *International Journal of Project Management*, št. 20, zv. 3, str. 241-246, 2002.