

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Igor NOVAK

**POVEZANOST OSEBNOSTNIH LASTNOSTI ZAPOSLENIH S
PRIPRAVLJENOSTJO NA SPREMEMBO**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Igor NOVAK

**POVEZANOST OSEBNOSTNIH LASTNOSTI ZAPOSLENIH S
PRIPRAVLJENOSTJO NA SPREMEMBO**

MAGISTRSKO DELO

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2012

Zahvala

Zahvaljujem se svoji mentorici, doc. dr. Evi Boštjančič, za vztrajno vodenje in spodbujanje pri nastajanju magistrskega dela. Lektorici Vlasti Milavec, prof. slov. j. s knjiž., neizmerna hvala za kvalitetno in pravočasno lektoriranje naloge. Še posebej pa hvala mojim najbližjim za razumevanje – Maji, Nejcu in Lukatu – za vse tiste urice in dneve, ko nisem bil z vami.

Iskrena hvala.

Povzetek

V raziskovanju odzivov posameznikov ob spremembah postajajo vse pomembnejši pojmi, ki so vezani na individualni nivo, med katere štejemo tudi pripravljenost na spremembe in odpor do njih. V magistrski nalogi smo se osredotočili na to, ali lahko s pomočjo osebnostnih lastnosti in odpora zaposlenega do sprememb vsaj deloma pojasnimo in napovemo njegovo pripravljenost na spremembo. V raziskavi je sodelovalo 230 zaposlenih, ki so reševali Vprašalnik petih velikih faktorjev BFI, Vprašalnik pripravljenosti na spremembo in Vprašalnik odpora do sprememb. Predpostavili smo, da se bodo dimenzije pripravljenosti na spremembo negativno povezovala z nevroticizmom, s preostalimi osebnostnimi lastnostmi pa pozitivno, ravno obratne povezave pa smo pričakovali med osebnostnimi lastnostmi in dimenzijami odpora do sprememb. Predpostavili smo, da sta odpor do sprememb in pripravljenost nanje negativno povezana in da lahko na podlagi osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb napovedujemo pripravljenost na spremembo. Hipoteze so dobljeni rezultati v veliki meri potrdili, saj korelacije med spremenljivkami, ki smo jih obravnavali, kažejo, da osebnostne lastnosti pri uvajanju sprememb niso zanemarljive, vendar pa nas regresijski model opozarja, da na podlagi le-teh težko napovedujemo vedenje posameznika ob spremembi. V nadaljnjih raziskavah bi se bilo zato smiselno osredotočiti predvsem na poenotenje preostalih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na raziskavo (npr. vrsta spremembe) ter v obzir vzeti tudi spremenljivke, kot so na primer pretekle izkušnje posameznika.

Ključne besede: petfaktorski model osebnosti, pripravljenost na spremembe, odpor do sprememb, organizacijske spremembe

Abstract

In researching the responses of individuals in the event of changes, concepts linked to the personal level, including readiness and resistance to change, are becoming increasingly important. This master's thesis focuses on whether an employee's readiness to change may at least partly be explained and predicted by taking into account the employee's personality characteristics and resistance to change. The research included 230 employees who completed the Big Five Inventory (BFI) Questionnaire, the Readiness to Change Questionnaire and the Resistance to Change Questionnaire. It was assumed that the dimensions of readiness to change would be negatively linked to neuroticism and positively linked to the other personality characteristics, while the opposite links were expected between the personality characteristics and resistance to change. It was assumed that resistance and readiness to change were negatively linked and that the readiness to change may be predicted on the basis of personality characteristics and resistance to change. The hypotheses were largely confirmed by the results obtained, since the correlations between the variables considered show that personality characteristics are not insignificant in the implementation of changes; however, the regression model points out that an individual's behaviour in the event of a change is difficult to predict on the basis of personality characteristics. Therefore, further research should primarily focus on the unification of other factors that could have an impact on the research (e.g. the type of change) and also take into account variables like the individual's past experience.

Keywords: five-factor model of personality, readiness to change, resistance to change, organisational change

KAZALO

1	Uvod.....	12
1.1	Spremembe	12
1.1.1	Definicija in tipologija organizacijskih sprememb	12
1.1.2	Doživljanje sprememb	13
1.1.3	Pripravljenost na spremembo	25
1.1.4	Odpor do sprememb.....	31
1.1.5	Čustva v času sprememb	34
1.2	Osebnostne lastnosti	40
1.2.1	Zgodovina preučevanja osebnosti	40
1.2.2	Teorije osebnosti	40
1.2.3	Osebnostne poteze in dispozicijske teorije osebnosti	42
1.2.4	Velikih pet faktorjev osebnosti	43
1.2.5	Dimenzije velikih pet.....	44
1.2.6	Komponente teorije osebnosti velikih pet	45
1.2.7	Merjenje velikih pet	46
1.3	Problem in cilji naloge	48
1.4	Hipoteze	50
2	Metoda	52
2.1	Udeleženci	52
2.2	Pripomočki.....	52
2.2.1	BFI – Vprašalnik petih velikih faktorjev BFI (Big Five Inventory)	52
2.2.2	Vprašalnik pripravljenosti na spremembo (Readiness for Organizational Change).....	54
2.2.3	Vprašalnik odpora do sprememb (Resistance to Change Scale – RSC).....	56
2.3	Postopek.....	58
3	Rezultati	60
3.1	Velikih pet.....	60
3.2	Pripravljenost na spremembo	63
3.3	Odpor do sprememb	69
3.4	Povezanost pripravljenosti na spremembo in odpora do sprememb z osebnostnimi lastnostmi	74
3.4.1	Povezanost pripravljenosti na spremembo z osebnostnimi lastnostmi	74

3.4.2	Povezanost med pripravljenostjo na spremembo z odporom do sprememb ..	75
3.4.3	Povezanost med osebnostnimi lastnostmi in odporom do sprememb	76
3.5	Postavitev regresijskega modela.....	78
3.5.1	Regresijski model za napovedovanje skupnega rezultata Vprašalnika pripravljenosti na spremembo	79
3.5.2	Regresijski modeli za napovedovanje posameznih dimenzij Vprašalnika pripravljenosti na spremembo	83
4	Razprava	90
4.1	Osebnostne lastnosti	90
4.2	Pripravljenost na spremembo	91
4.3	Odpor do sprememb	92
4.4	Demografske spremenljivke v povezavi s pripravljenostjo in odporom do sprememb	92
4.5	Povezanost pripravljenosti na spremembo in odpora do sprememb	94
4.6	Povezanost osebnostnih lastnosti s pripravljenostjo na spremembo in odporom do sprememb	95
4.7	Napovedovanje pripravljenosti na spremembo	99
5	Zaključki	104
6	Literatura.....	107

KAZALO TABEL

Tabela 1	<i>Zgodovinski pregled modelov sprememb po Elordu in Tippetu (2002)</i>	16
Tabela 2	<i>Deset faz v procesu spreminjanja po modelu Perlman in Takacs (1990)</i>	19
Tabela 3	<i>Primerjava dimenzij vprašalnikov z velikimi petimi faktorji</i>	47
Tabela 4	<i>Nazivi, kratki opisi in pripadajoče postavke dimenzij, ki jih meri vprašalnik BFI (John, Donahue in Kentle, 1991)</i>	53
Tabela 5	<i>Nazivi, kratki opisi in pripadajoče postavke dimenzij, ki jih meri Vprašalnik pripravljenosti na spremembo (Holt, Armenakis, Field in Harris, 2007)</i>	55
Tabela 6	<i>Nazivi, kratki opisi in pripadajoče postavke dimenzij, ki jih meri Vprašalnik odpora do sprememb (Oreg, 2003)</i>	57
Tabela 7	<i>Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije na vprašalniku BFI (N = 230)</i>	60
Tabela 8	<i>Primerjava osebnostnih lastnosti glede na spol udeležencev</i>	61
Tabela 9	<i>Opisne statistike in Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v osebnostnih lastnostih glede na delovno pozicijo</i>	62
Tabela 10	<i>Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije na Vprašalniku pripravljenost na spremembo (N = 230)</i>	63
Tabela 11	<i>Povezanost med dimenzijami Vprašalnika pripravljenosti na spremembo (Spearmanov ρ; N = 230)</i>	64
Tabela 12	<i>Primerjava posameznih dimenzij pripravljenosti na spremembo glede na spol udeležencev</i>	64
Tabela 13	<i>Povezanost med dimenzijami pripravljenosti na spremembo s starostjo in delovnimi izkušnjami (Spearmanov ρ; N = 230)</i>	65
Tabela 14	<i>Opisne statistike ter Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v pripravljenosti na spremembo glede na izobrazbo udeležencev</i>	66
Tabela 15	<i>Opisne statistike ter Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v pripravljenosti na spremembo glede na delovno pozicijo</i>	67
Tabela 16	<i>Primerjava posameznih dimenzij pripravljenosti na spremembo glede na izbrano spremembo (Kruskal-Wallis H test)</i>	68
Tabela 17	<i>Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije na Vprašalniku odpora do sprememb (N = 230)</i>	69
Tabela 18	<i>Povezanost med dimenzijami Vprašalnika odpora do sprememb (Spearmanov ρ; N = 230)</i>	69

Tabela 19	<i>Primerjava posameznih dimenzij odpora do sprememb glede na spol udeležencev</i>	70
Tabela 20	<i>Povezanost med dimenzijami odpora do sprememb s starostjo in delovnimi izkušnjami (Spearmanov ρ; $N = 230$)</i>	70
Tabela 21	<i>Opisne statistike ter Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v odporu do sprememb glede na izobrazbo udeležencev</i>	71
Tabela 22	<i>Opisne statistike in Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v odporu do sprememb glede na delovno pozicijo</i>	72
Tabela 23	<i>Primerjava posameznih dimenzij odpora do sprememb glede na izbrano spremembo (Kruskal-Wallis H test)</i>	73
Tabela 24	<i>Povezanost velikih pet z dimenzijami pripravljenosti na spremembo (Spearmanov ρ; $N = 230$)</i>	75
Tabela 25	<i>Povezanost (Spearmanov ρ) dimenzij odpora do sprememb z dimenzijami pripravljenosti na spremembo ($N = 230$)</i>	76
Tabela 26	<i>Povezanost (Spearmanov ρ) velikih pet z dimenzijami odpora do sprememb ($N = 230$)</i>	77
Tabela 27	<i>Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti in dimenzije odpora do sprememb)</i>	80
Tabela 28	<i>Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela</i>	81
Tabela 29	<i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo</i>	81
Tabela 30	<i>Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti)</i>	82
Tabela 31	<i>Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela</i>	83
Tabela 32	<i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo</i>	83
Tabela 33	<i>Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije primernost, koristnost (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti in dimenzije odpora do sprememb)</i>	84
Tabela 34	<i>Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela</i>	85
Tabela 35	<i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije primernost, koristnost</i>	85
Tabela 36	<i>Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije učinkovitost ob spremembi (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti in dimenzije odpora do sprememb)</i>	86

Tabela 37	<i>Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela</i>	87
Tabela 38	<i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije učinkovitost ob spremembi.....</i>	87
Tabela 39	<i>Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije osebna korist (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti in dimenzije odpora do sprememb)</i>	89
Tabela 40	<i>Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela</i>	89
Tabela 41	<i>Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije osebna korist.....</i>	89

KAZALO SLIK

<i>Slika 1.</i> Prikaz nivojev sprememb (Devos, Vanderheyden in Van den Broeck, 2002).	14
<i>Slika 2.</i> Krivulja sprememb po Elizabeth Kübler - Ross (1969).	18
<i>Slika 3.</i> Šest kritičnih faz ob spremembah po Bremmerju (1990).	23
<i>Slika 4.</i> Reakcije ljudi na organizacijske spremembe (Greenberg, 2011).	32
<i>Slika 5.</i> Huyev dinamični model spremembe.	35
<i>Slika 6.</i> Smollanov model odzivov na organizacijske spremembe (2006).	38
<i>Slika 7.</i> Perspektive, modeli, teorije osebnosti po Musku (2005).	41
<i>Slika 8.</i> Sistem osebnosti (McCrae in Costa, 2006).	45
<i>Slika 9.</i> Pripravljenost na spremembe – vpliv osebnostnih lastnosti in dimenzije odpora do sprememb.	78
<i>Slika 10.</i> Regresijski model za napovedovanje skupnega rezultata na pripravljenost na spremembo na podlagi osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb.	80
<i>Slika 11.</i> Regresijski model za napovedovanje skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo na podlagi osebnostnih lastnosti.	82
<i>Slika 12.</i> Regresijski model za napovedovanje dimenzije primernost, koristnost na podlagi osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb.	84
<i>Slika 13.</i> Regresijski model za napovedovanje dimenzije učinkovitost ob spremembi na podlagi osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb.	86
<i>Slika 14.</i> Regresijski model za napovedovanje dimenzije osebna korist na podlagi osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb.	88

1 UVOD

1.1 SPREMEMBE

»Ljudje imajo radi spremembe – ne marajo pa se spreminjati.«

Daryl Conner (1992)

Spremembe so del našega življenja, spremljajo nas ves čas. Vsak od nas ima izkušnje z večjimi ali manjšimi spremembami tako v osebni kot v službeni okolji. Daryl Conner (1992) piše o kitajski pismenki, ki označuje besedo *sprememba*. Ta je sestavljena iz dveh ideogramov – prvi predstavlja *nevarnost* in drugi predstavlja *priložnost*.

Po besedah Braneta Grubana (2003) je okolje večine današnjih organizacij nepredvidljivo, ni ga možno nadzorovati in tudi ne napovedati. Bolje, kot da trošimo izjemno veliko organizacijskih virov (časa, denarja itd.) in uporabljamo strategije, ki lahko uspejo ali pa ne v tako nepredvidljivem okolju, se posvetimo raje temu, kako se lahko hitro učimo in spreminjamo.

1.1.1 DEFINICIJA IN TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB

Pojem *spremembe* zajema zelo širok spekter različnih pogledov. Slovar Oxford (Soanes in Stevenson, 2010) definira spremembo kot *»dejanje ali proces, v katerem nekaj postane drugačno«*.

Zanimiv pogled na definicijo spremembe ima svetovalno podjetje s področja upravljanja sprememb Change First (2006): *»O velikih spremembah govorimo takrat, kadar ljudje spreminjamo svoje vrednote, aspiracije in vedenja.«*

V tej raziskavi se bomo osredotočili na spremembe, ki se dogajajo posameznikom v delovnem okolju. Številni raziskovalci so postavili okvirje, znotraj katerih so raziskovali organizacijske spremembe glede na vsebino, velikost, frekvenco in druge lastnosti.

Tako raziskovalci med drugim delijo spremembe (Burke, 2002; Poole in Van de Ven, 2004):

- a) glede na **mesto spremembe** na *evolucijske* oz. *spremembe prvega reda* (spremembe znotraj obstoječe strukture) in *revolucionarne* oz. *spremembe drugega reda* (globlje spremembe strukture);
- b) glede na **hitrost in vzorec** spremembe na *epizodične* (redke in načrtovane spremembe) in *kontinuirane* spremembe (neprestane, razvijajoče in komulativne spremembe);
- c) glede na **nivo**, iz katerega sprememba prihaja (Huy in Mintzber, 2003) na *dramatične* spremembe (sprememba je bila sprožena s strani vodstva podjetja v npr. krizni management, nove priložnosti oz. iskanje novih tržnih niš), *sistematične* spremembe (so počasnejše, planirane in dodelane, vodi jih srednji management in svetovalci, npr. vitka proizvodnja, povečanje kapacitet proizvodnje) in *organske* spremembe (vodijo jih zaposleni, so nejasnejše in nestrukturirane ter so pogosto izpeljane brez formalnega vodstvenega procesa).

1.1.2 DOŽIVLJANJE SPREMEMB

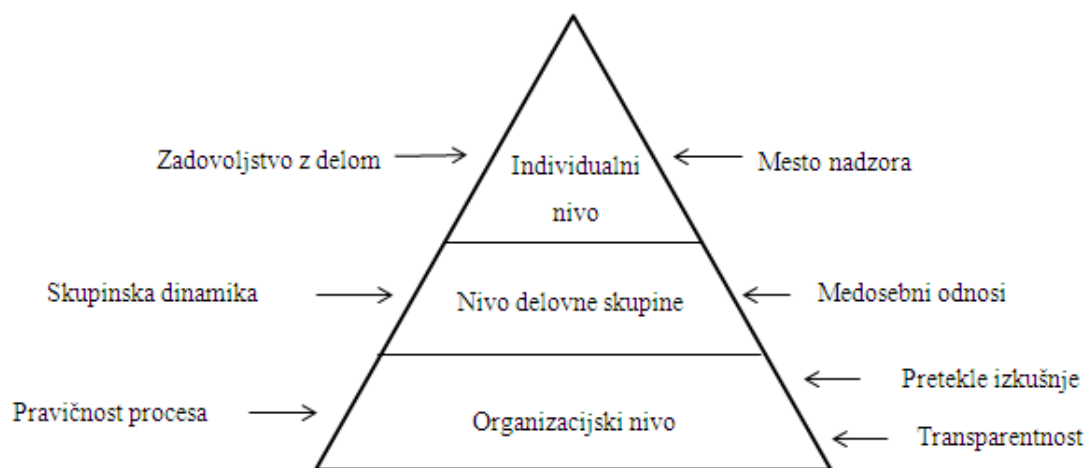
1.1.2.1 Nivoji doživljanja sprememb

Vsaka organizacijska sprememba je povezana z večjim številom faktorjev, ki jih lahko razporedimo v tri nivoje: organizacijski nivo, nivo delovne skupine in individualni nivo. Devos, Vanderheyden in Van den Broeck (2002) so za vsakega od nivojev na podlagi teoretičnih odnosov med spremenljivkami in zavezanostjo spremembi opisali več faktorjev, pri čemer je njihov model tudi konstruktno veljaven.

Na **organizacijskem nivoju** lahko ločimo tri faktorje, ki vplivajo na doživljanje spremembe. *Pravičnost procesa* (ang. *procedural justice*) se nanaša na dvosmerno komunikacijo, konsistentnost izvajanja odločitev po vseh podrejenih enotah, transparentnost procesa odločitve in možnost podajanja svojega mnenja s strani podrejenih. Zaposleni vidijo vodstvo kot osebe, ki so zanesljive, pravične in vredne zaupanja. Nekatere organizacije svoje zaposlene *nagrajujejo* v situacijah, ko so le-ti sprejeli odločitve, ki predstavljajo tveganje. S tem spodbujajo učenje in inovacijo, saj plačilo glede na delovno uspešnost vpliva na vedenje na delovnem mestu. Na posameznikovo doživljanje spremembe močno vplivajo tudi njegove *izkušnje s predhodno vpeljanimi spremembami*. Če večina organizacijskih sprememb ni bila uspešnih, so zaposleni do novopredlaganih sprememb zadržani.

Na nivoju **delovne skupine** ločimo dva faktorja. Na doživljanje spremembe vplivajo tako *medosebni odnosi* kot *skupinska dinamika*, saj se vse spremembe odražajo prav v odnosih med ljudmi. Velik vpliv na posameznikovo doživljanje in odločitve glede novih sprememb imajo mnenja in reakcije sodelavcev. Posameznik se počuti *psihološko varen*, ko ima občutek, da se nahaja v okolju, v katerem je varno izraziti svoje mnenje o težkih situacijah in ob napakah ne bo zasmehovan ali zavržen. Drugi faktor pa je *sodelovanje*, ki močno vpliva na motivacijo. Okolje, v katerem se zaposleni vključuje v odločitve, spodbuja pozitiven pogled na spremembe.

Na **individualnem nivoju** lahko ločimo dva faktorja. *Mesto nadzora* je definirano kot zaznava posameznika, da lahko s svojim vedenjem kontrolira okolje. Tisti posamezniki, ki imajo zunanje mesto nadzora, se zaznavajo kot relativno pasivne in imajo občutek, da zunanji dogodki vodijo njihovo življenje, posamezniki z notranjim mestom nadzora pa imajo občutek, da lahko sami vplivajo na okolje. Drugi faktor *zadovoljstvo z delom* se nanaša na to, da so posamezniki, ki svoje delo doživljajo kot bolj zadovoljujoče, veliko bolj motivirani in bolj podpirajo spremembe, ne glede na način, kako se te uvajajo in/ali implementirajo.



Slika 1. Prikaz nivojev sprememb (Devos, Vanderheyden in Van den Broeck, 2002).

1.1.2.2 Proces soočanja s spremembami

1.1.2.2.1 Zgodovinski prerez ključnih raziskovalcev na področju upravljanja sprememb

Raziskovalca Elord in Tippet(2002) sta na podlagi pregleda strokovne literature s področja upravljanja sprememb pripravila časovni in vsebinski pregled vseh ključnih in najvplivnejših raziskovalcev s tega področja. Zgodovinski prerez nam pokaže, da se po drugi svetovni vojni začnejo temeljite raziskave na področju uvajanja sprememb. Osnova za postavljeni izziv je nujna sprememba ameriške družbe po drugi svetovni vojni. Večina ameriških vodij na različnih nivojih je menila, da je potrebno temeljito spremeniti vedenja in poglede na nekatere tradicionalne vzorce in vedenja. Postavljeni izziv se jim je zdel izredno kompleksen in malo razumljiv s strani državljanov, zavzemal je različne tradicionalne poglede, kot so na primer vloga ženske v delovnem okolju, prehrabene navade uživanja mesa in rafiniranega sladkorja ter racionalna poraba goriva. Ob pregledu vseh 15 modelov Elord in Tippet (2002) ugotavljata, da organizacije in posamezniki ob spremembah prehajajo skozi tri ključne faze: začetno stanje, prehod in končno stanje. Ugotavljata, da so te tri faze jedro vseh sprememb. V *začetnem* stanju, ko se s spremembo soočimo, lahko še vedno vzdržujemo učinkovitost organizacije ali posameznika. V fazi *prehoda* pride, zaradi sprememb v sistemu, do razkroja obstoječih procesov, vedenj, vrednot in navad, posledično tudi do določene stopnje zmanjšanja učinkovitosti. V tretji fazi *končnega* stanja pride do ponovne normalizacije procesov in odnosov. Razumevanje pomena sprememb in pričakovanja so bolj povezani z realnostjo, učinkovitost pa naraste.

Tabela 1

Zgodovinski pregled modelov sprememb po Elordu in Tippetu (2002)

Čas	Vir	Začetno stanje	Prehod	Končno stanje
1952	Lewin	Odmrznitev	Spreminjanje	Zamrznitev
1961	Harvey in dr.	Enostranska odvisnost	Negativna neodvisnost	Pogojna odvisnost, pozitivna medodvisnost
1967	Fink	Šok	Obrambni umik	Potrditev, prilagoditev, sprememba
1969	Kubler - Ross	Zanikanje	Jeza, barantanje, depresija	Sprejetje
1969	Adams	Odvisnost	Odziv ali upor	Koordinacija in integracija
1977	Elgin	Zavračanje	Kriza, vlečenje skozi surovost in neumnost, kaos	Vrnitev k osnovam, transformacija in revitalizacija
1982	Lippitt	Šok	Obrambni umik	Potrditev, prilagoditev, sprememba
1989	Rashford in Coghlan	Zanikanje	Izmikanje	Izvedba, ohranjanje
1990	Perlman in Takacs	Ravnovesje, zanikanje	Jeza, barantanje, kaos, depresija, odstop	Odpust, pripravljenost, ponovni pojav
1994	Reynolds	Zanikanje	Odpor	Raziskovanje, predanost
1996	Bupp	Šok, zanikanje	Jeza, barantanje, žalovanje	Sprejetje, raziskovanje, priložnost, dokončanje, kreativnost
1996	Grant	Šok/imobilizacija, zanikanje, minimizacija	Depresija/ nekompetentnost	Sprejetje/opuščanje, preizkušanje, iskanje smisla, integracija
1996	Mariotti		(1) Zmeda (2) Takojšnja kritika (3) Zavračanje (4) Zlonamerno upoštevanje (5) Sabotaža (6) Preprosto strinjanje (7) Umik (8) Tišina	
1993	Katzenbach in Smith	Delovna skupina	Pseudo-skupina	Potencialna skupina; prava skupina; visoko zmogljiva skupina
1994	Kegan	Odmrznitev	Dvojna zanka odmrznitve	Trojna zanka odmrznitve itd.

Ob pregledu literature in različnih virov na področju upravljanja sprememb bi želeli izpostaviti pet raziskovalcev: Kurta Lewina, Elizabeth Kübler - Ross, Lawrenca Brammerja, Johna Kotterja in Jamesa Prochasko. Po naši presoji je vseh pet raziskovalcev največkrat citiranih. Ti raziskovalci so najbolj temeljito podali pregled in obrazložitev, na kakšen način se ljudje kot individuumi odzivamo na dogodke ob spremembah.

Kurt Lewin

Lewin (1952; v: Elord in Tippet, 2002) je proces spreminjanja razdelil v tri faze: *odmrznitev*, *spreminjanje* in *zamrznitev*.

Cilj faze **odmrznitve** je pripraviti posameznika ali skupino na spremembo (kar z drugimi besedami pomeni, da sami začutijo potrebo po spremembi). To pomeni rušenje ustaljenih navad in tradicij posameznikov – starega načina obnašanja.

Potem, ko so postali posamezniki motivirani za spremembo, so bili pripravljeni sprejeti nove vzorce obnašanja. Sledi faza **spreminjanja**. To se zgodi pod vplivom enega od naslednjih mehanizmov:

- *identifikacija*: v okolju se pojavi eden ali več modelov. Od njih se lahko posamezniki učijo načinov vedenja, se z njimi identificirajo in jih skušajo posnemati;
- *internalizacija*: posameznike preprosto soočimo s situacijo, v kateri se morajo vesti drugače, če želijo biti uspešni. Novi vzorci vedenja se ne pojavijo le zaradi želje po preživetju, ampak tudi zaradi potrebe po vplivu, ki ga s spremenjenim vedenjem pridobijo.

Zamrznitev je faza, v kateri posameznik sprejme drugačen način vedenja za svojega in ga vključi v svojo osebnostno strukturo ter čustvene odnose.

V fazi zamrznitve moramo paziti, da novost ne bo pozabljena, zato moramo pazljivo načrtovati spodbude. Najbolje je, če jih načrtujemo na dva načina:

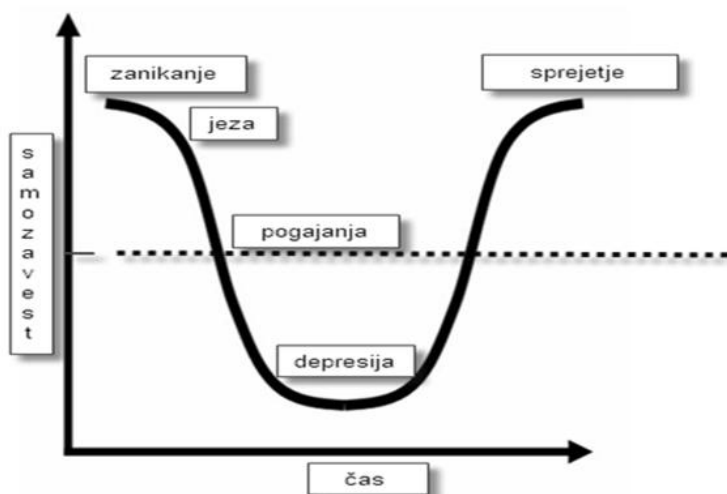
- *stalne spodbude*: omogočajo, da se posamezniki hitro učijo novega vedenja, pri spremembi, ki jo ne spremljajo stalne spodbude, lahko pričakujemo pozabljanje;

- *spodbude s presledki*: pozabljanje je mnogo počasnejše, saj se posamezniki navadijo biti dalj časa brez spodbud.

Podobno kot Lewin tudi nekateri drugi avtorji (Armenakis, Harris in Mossholder, 1993; Armenakis, Harris in Hubert, 1999; Armenakis in Harris, 2002) podajajo tri faze soočanja s spremembami. V prvi fazi, ki se imenuje *pripravljenost*, se člani organizacije pripravijo na spremembo in v idealni situaciji postanejo podporniki spremembe. V drugi fazi, *sprejetju*, je sprememba izvajana, zaposleni pa sprejmejo nove načine delovanja. Ta faza predstavlja za zaposlene čas preizkušanja, v katerem lahko spremembe tudi zavrnejo. Tretja faza zajema poskuse *ohranjanja* faze sprejetja in *ojačitve sprememb*, dokler ne postanejo ponotranjene/normativne. Faze sprememb se prekrivajo, celoten proces je kontinuiran, uspele spremembe pa postanejo središče prihodnjih sprememb.

Elizabeth Kübler - Ross

Prav gotovo eno od najuporabnejših in najpogostejših orodij je krivulja Elizabeth Kübler - Ross (1969). Krivulja spremembe (ang. *the change curve*) predstavlja, kako se posameznik v času sprememb sooča z različnimi čustvenimi odzivi. Posameznik se giblje med aktivno in pasivno fazo čustvenega odziva. V prvi fazi se posameznik sreča s šokom in **zanikanjem** (na primer: v podjetju napovedo sodobnejši način dela, posameznik pa reagira s stavkom: »Na takšen način ne bomo prišli nikamor.«).



Slika 2. Krivulja sprememb po Elizabeth Kübler - Ross (1969).

V drugi fazi se pojavi **jeza**, v tretji fazi pa se začnejo **pogajanja**. Po fazi pogajanj sledi **depresivna** faza, v kateri prevladuje strašen občutek nepomembnosti. Ljudje tonejo v samopomilovanju.

Zadnjo fazo Elizabeth Kübler - Ross opisuje kot **sprejemanje**. Ko ljudje predelajo depresijo, se končno vdajo v usodo: sprejmejo realnost sprememb in se jim ne upirajo več. Če so imeli dovolj časa in pomoči pri predelovanju vseh prejšnjih stopenj, dosežejo stopnjo, ko zaradi sprememb niso več depresivni ali jezni. Še vedno se spoprijemajo s čustvenimi ostanki jeze in depresije.

Model Kübler - Rossove sta dopolnila Perlman in Takacs (1990). Model vsebuje deset faz v procesu spreminjanja.

Tabela 2

Deset faz v procesu spreminjanja po modelu Perlman in Takacs (1990)

Faze	Zaznane čustvene značilnosti in simptomi v procesu spreminjanja	Ukrep
1. Ravnovesje	Visokoenergetska raven. Stanje čustvene in razumske uravnoteženosti. Občutek notranjega miru z usklajenimi osebnimi in poklicnimi cilji.	Zaposleni naj se zavejo sprememb v okolju, ki bodo vplivale na njihov status quo.
2. Zanikanje	Obrambni mehanizmi racionalizacije in zanikanja realnosti spremembe črpajo energijo. Zaposleni doživljajo negativne spremembe v zdravstvenem stanju, čustvenem ravnovesju, vzorcih logičnega mišljenja in vzorcih normalnega obnašanja.	Uporabite veščine aktivnega poslušanja; npr. bodite empatični, ne obsojajte, uporabite tehnike odzivnega poslušanja. V pomoč so tudi spodbujajoče vedenje, preprečevanje osamljenosti in delavnice obvladovanja stresa.

3. Jeza	Energija se porablja za odbijanje in aktivno upiranje spremembam z valjenjem krivde na druge. Kažejo se frustriranost, jeza, bes, zavidanje in zamera.	Prepoznajte simptome in upravičite občutke in ustne izraze jeze, besa, zavisti in zamere. Vodje potrebujejo veščine aktivnega poslušanja, asertivnosti in reševanja težav. Zaposleni morajo v sebi poiskati vir jeze.
4. Dogovarjanje	Energija se porablja pri poskusu izničenja sprememb. Govori se o »ko bi le«. Drugi skušajo rešiti težavo. »Dogovarjanja« so nerealistična in namenjena izničenju spremembe.	Poiščite in razkrijte resnične potrebe/težave. Raziščite načine, s katerimi lahko dosežete želene spremembe, s pomočjo veščin za obvladovanje sporov in pogajanja, pri katerem sta dobitnici obe strani.
5. Kaos	Razpršena energija, občutek nemoči, negotovosti, občutek dezorientiranosti. Izguba identitete in usmerjenosti. Brez občutka prizemljenosti in pomena. Zlom vrednostnega sistema in prepričanja. Obrambni mehanizmi začnejo izgubljati uporabnost in pomen.	Miren čas za premislek, veščine poslušanja. Notranje iskanje identitete in pomena za zaposlene in organizacijo. Dovoljenje za stanje negotovosti.
6. Depresija	Brez energije za doseganje rezultatov. Prejšnji obrambni mehanizmi ne delujejo več. Samopomilovanje, spominjanje preteklosti, izražanje žalosti, občutek nepomembnosti in praznine.	Pravočasno podajte ustrezne informacije. Dovolite odprto izražanje žalosti in bolečine. Bodite zelo potrpežljivi; pojdite korak za korakom, medtem ko se zaposleni učijo, kako zapustiti preteklost.
7. Vdanost v usodo	Energija se porablja za pasivno sprejemanje sprememb. Pomanjkanje navdušenja.	Pričakujte, da so zaposleni odgovorni za reakcije na obnašanje. Pustite jim, da napredujejo z lastno hitrostjo.
8. Odprtost	Na voljo je nova energija. Posamezniki so pripravljeni porabiti energijo za dodeljene naloge.	Ponovno potrpežljivo razložite podrobnosti želenih sprememb.

9. Pripravljenost	Pripravljenost uporabe energije za raziskovanje novih dogodkov. Začenja se ponovno združevanje razuma in čustev.	Privzemite avtorski način vodenja: dodeljajte naloge ter spremljajte opravljanje nalog in rezultate do te mere, da omogočite usmeritev in smernice.
10. Ponovni nastanek	Ponovno kanalizirana energija proizvaja občutke okrepljene moči, zaposleni postanejo bolj proaktivni. Rast in predanost ponovno naraste. Zaposleni je pobudnik projektov in vir idej. Odgovori na vprašanja o karieri.	Obojestransko odgovarjanje na vprašanja. Ponovna definicija kariere, misije in kulture. Obojestransko razumevanje vloge in identitete. Zaposleni ukrepajo na osnovi lastnih odločitev.

Prednost zgoraj predstavljenega modela je, poleg opisa posameznih faz, to, da ponuja tudi praktične nasvete, ki jih lahko vodje s pridom uporabijo v različnih okoliščinah vodenja podrejenih skozi proces sprememb.

John P. Kotter

Leta 1996 Kotter prvič opiše svoj osemstopenjski model, nekaj let kasneje (2003) pa skupaj s svetovalno družbo Deloitte Consulting opravi temeljito raziskavo na vzorcu 200 vodilnih in vodstvenih delavcev iz več kot 90 ameriških, evropskih, avstralskih in južnoafriških organizacij. Osem stopenj oz. korakov opisuje temeljni vzorec upravljanja sprememb, pri čemer velja, da v organizacijah spremembe ne potekajo vedno po istem vzorcu. Kotter in Dan (2003) utemeljmeta, da je temeljni izziv vsake spremembe spreminjanje vedenja ljudi.

Pri velikopoteznih spremembah v organizaciji osrednje vprašanje ni nikoli strategija, struktura, kultura ali sistem. Čeprav je vse naštetu zelo pomembno, je bistvo spremembe vedno povezano s spreminjanjem vedenja ljudi. Ljudje ne začnejo delati drugače, ker bi jim ponudili analize, zaradi katerih bi spremenili svoje razmišljanje, temveč se spremenijo, če jim pokažemo dejstva, ki vplivajo na njihova čustva. Vzorec videti-čutiti-spremeniti ima veliko večjo moč kot vzorec analizirati-razmišljati-spremeniti.

Kotterjev model vsebuje naslednje stopnje: 1. okrepitev občutka nujnosti; 2. sestava vodilnega tima; 3. ustvarjanje prave vizije; 4. sporočanje, usmerjeno na navduševanje ljudi; 5. pooblaščenje; 6. kratkoročni uspehi; 7. vztrajanje in 8. utrjevanje sprememb.

Lawrence Brammer

Brammer (1990) opisuje model psihičnega dogajanja ob življenjski spremembi. Navaja, da je bil ključni izziv posameznika v osemdesetih letih spopadanje z družbenimi, tehnološkimi in osebnimi spremembami. Pravilno je napovedal, da se bosta do konca devetdesetih trend in frekvenca sprememb znatno povečala. Istočasno s tem bo narasla tudi potreba posameznika po iskanju učinkovitih veščin spoprijemanja s spremembami.

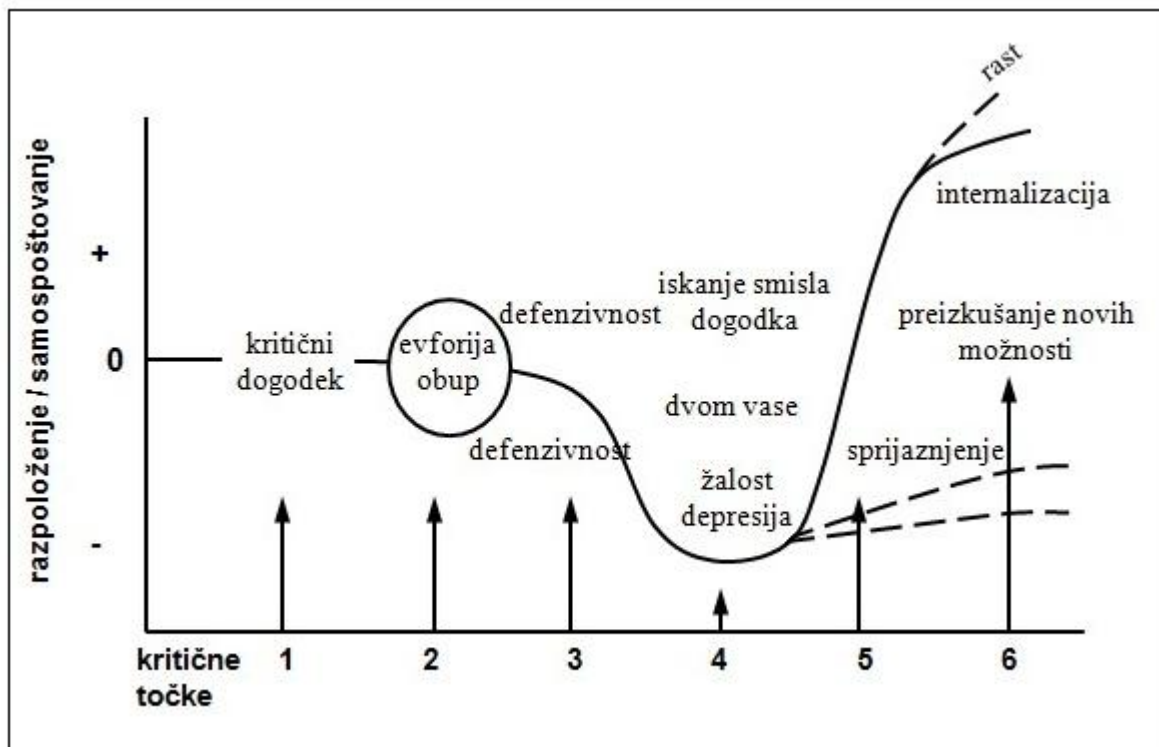
Brammer je v prvi vrsti želel pomagati posameznikom, da bi spoznali značilne psihične odzive na spremembe, ki (po navadi) potekajo v predvidljivem zaporedju. Avtor je v svoji 40-letni praksi spoznal in opisal proces žalovanja v šestih fazah, kar lahko povežemo s procesom odzivanja na spremembe, saj predstavlja žalovanje v večini primerov sestavni del odziva.

Tanja Lamovec(1994) izpostavlja, da je model koristen predsem zato, ker pomaga posamezniku sistematizirati njegovo izkušnjo s spremembo, poklicnemu svetovalcu pa služi kot zemljevid za pomoč drugim. Doživetja, ki se prizadetim često zdijo nenavadna in zastrašujoča, tako dobijo ustrezen okvir in jih dojamejo kot sestavni del normalnega procesa obvladovanja sprememb. Krivulja nam tudi omogoči, da pravočasno opazimo različne možne odstopke. Poleg izostanka posamezne faze se večkrat pojavi krožno ponavljanje nekaterih faz ali pa posameznikovo doživljanje ostane fiksirano na določeni fazi. V teh primerih je potrebna strokovna intervencija.

Pri procesu žalovanja lahko ločimo dve osi. Vertikalna os predstavlja raven samospoštovanja oz. razpoloženja, ki se spreminja, ko posameznik prehaja skozi vsako naslednjo fazo. Horizontalna os označuje gibanje skozi čas. Prekinjane črte pomenijo, da proces lahko poteka različno dolgo.

Avtor poudarja, da je obvladovanje življenjskih sprememb normalen in sestavni del življenja. Priporočljivo je vključevanje v različne oblike samopomoči, ki se lahko izvajajo v okviru

tovrstnih skupin ali v obstoječi socialni mreži. Ti načini pomagajo posamezniku, da aktivira lastne moči in preprečuje, da bi se znašel v stanju naučene nemoči.



Slika 3. Šest kritičnih faz ob spremembah po Bremmerju (1990).

Prochaska, DiClemente in Norcross

Prochaska, DiClemente in Norcross (1992) so raziskovali ljudi, ki so se odvajali od kajenja, kasneje pa je bil isti model zelo dobro uporabljen za spremembo vedenja pri posameznikih, ki so bili odvisni od alkohola. Raziskovalci so opisali sledeči petstopenjski model spreminjanja, ki vsebuje naslednje stopnje:

1. **predhodno preišljevanje** – oseba se nima namena spreminjati, morda se spremembi celo upira. Zanima, da ji tovrstne navade prinašajo nesrečo in ima občutek, da pri neprimerni navadi nima kontrole. Verjame, da nadaljevanje s tovrstnim načinom življenja pravzaprav nima resnejših posledic;
2. **preišljevanje** – posameznik začneja razmišljati o spremembi, razmišlja o prednostih in slabostih, ki mu jih tovrstni način življenjskih navad prinaša;
3. **priprava** – v njej posameznik eksperimentira z manjšimi spremembami vedenja;
4. **akcija** – posameznik izvaja aktivna vedenja spreminjanja navad;
5. **vzdrževanje/ohranjanje stanja** – vzdrževanje novih vedenj skozi daljše časovno obdobje.

Avtorji opisujejo tudi fazo **vrnitve** (ang. *relapse*) – ponoven padec, vrnitev v eno izmed predhodnih stopenj. V tej fazi se posameznik počuti demoraliziran. Menijo, da je tovrstna izkušnja napak in poskusov del normalnega procesa uvajanja sprememb, del izkustvenega učenja in sestavni del življenja pri posamezniku in da večina ljudi uporablja tovrstni način učenja za doseg končnega cilja odvajanja od slabih življenjskih navad.

Raziskovalci so v vsako od posameznih faz vključili tudi metode, s katerimi bi si lahko natančneje obrazložili posamezna vedenja. Tako so v prvi fazi uporabili vprašalnik, ki meri mesto nadzora, zdravstveni model prepričanj in motivacijski intervju. V drugih fazah pa so uporabili kognitivno vedenjske terapije in motivacijske intervjuje.

Zgoraj navedene raziskave potrjuje tudi Smollan(2006). Kadarkoli se ljudje srečujemo s spremembami, jih dojemamo, sprejemamo in nanje odgovorjamo na več načinov:

- kognitivno,
- emocionalno in
- vedenjsko.

Smollan meni, da je odziv posameznika na spremembe odvisen od več spremenljivk – nekatere so del njega samega, nekatere so v vodjih, ki vodijo spremembe, pomemben del odgovora na spremembe pri posamezniku pa je tudi v delovanju organizacije. Vodje, ki upravljajo področje sprememb, bi morali vedeti, da so lahko uspešni le, če pridobijo oz. osvojijo duše in srca zaposlenih. Iz navedenega lahko vidimo, da se ugotovitve in pogledi Smollana in predhodno opisanega Kotterja (2003) prekrivajo iz vidika pomembnosti čustev pri posamezniku ob spremembah.

1.1.3 PRIPRAVLJENOST NA SPREMEMBO

Pripravljenost na spremembo (ang. *readiness for change*) omenja že Jacobson(1957), temelji za ta konstrukt pa izhajajo iz več teoretičnih modelov. Tako sta Van de Ven in Pool(1995) integrirala teorije, povezane s spremembami, iz več strok. Ugotovila sta, da je pomemben vidik uspešnega uvajanja sprememb razreševanje konfliktov. Ti morajo biti razrešeni tako, da se mnenja in mišljenja zaposlenih in vodij ujemajo, kar pomeni, da mora biti ustvarjeno stanje pripravljenosti za spremembe.

Kot smo podrobneje opisali že v prejšnjem poglavju, je Lewin(1947) predlagal tri faze, skozi katere gre posameznik pri soočanju s spremembami – odmrznitev, spreminjanje in zamrznitev.

Na podlagi teh dveh idej so raziskovalci skušali orisati možne načine za hitrejši prehajanje iz ene faze v drugo in zmanjšanje odpora pri uvajanju sprememb.

Armenakis, Harris in Mossholder (1993) so tako predlagali model za ustvarjanje pripravljenosti na spremembe. Menili so, da je pripravljenost predhodnik odpornosti in sprejetja. Ocenjevanje pripravljenosti na spremembe omogoča vodilnemu kadru, da določi razlike med njihovimi lastnimi pričakovanji o spremembi ter pričakovanji ostalih članov organizacije. Če so ugotovljene razlike velike, hkrati pa ni izvedeno nič, da bi se te razlike zmanjšale ali izničile, lahko pričakujemo odpor do sprememb, sama implementacija spremembe pa je lahko ogrožena.

Da bi bolje razumeli pojem pripravljenosti na spremembe, je pomembno, da si pogledamo, kako ga **definirajo** nekateri avtorji. Armenakis (1993) definira pripravljenost na spremembo kot razširjeno prepričanje zaposlenih o primernosti sprememb, vrednosti sprememb ter njihovi podpori le-teh. Kasneje avtorji (Holt, Armenakis, Feild in Harris, 2007) v samo definicijo dodajo še pomembnost čustev in tako pripravljenost na spremembo definirajo kot stopnjo, do katere je posameznik (ali posamezniki) kognitivno in čustveno pripravljen sprejeti, se vključiti in privzeti posamezni načrt, da bi namerno spremenil svoje že obstoječe stanje.

Pri drugih avtorjih (npr. Jansen, 2000; Eby, Adams, Russell in Gaby, 2000; Jones, Jimmieson in Griffihs, 2005) lahko opazimo poleg tega tudi poudarek na posameznikovem doživljanju

potrebe po spremembi kot tudi na posameznikovi zaznavi sposobnosti organizacije, da te spremembe uspešno izvede.

Da bi lahko to znanje uporabili v organizaciji, je smiselno imeti **inštrumente**, s katerimi lahko pripravljenost na spremembe izmerimo. Preučujemo jo lahko tako kvalitativno kot kvantitativno. Kvalitativni pristop je sicer bogatejši z informacijami, vendar pa kvantitativni pristop ponuja možnost hitrejšega zbiranja informacij, povezanih s spremembami ter ugotavljanja zanesljivosti in veljavnosti tako pridobljenih podatkov.

Enega od kvantitativnih inštrumentov za merjenje pripravljenosti na spremembo je pripravil Holt (2007). V svoji raziskavi iskanja inštrumenta je prišel do spoznanja, da je pripravljenost na spremembo multidimenzionalen konstrukt, na katerega vplivajo prepričanja zaposlenih, da: a) so *sposobni* izvajati predlagano spremembo; b) je predlagana sprememba primerna za organizacijo; c) je *vodilni kader predan* predlaganim spremembam; d) je predlagana sprememba *koristna* za člane organizacije.

Raziskovalci, ki se ukvarjajo s pripravljenostjo na spremembo, so našli več **dejavnikov**, ki prispevajo k povečanju stopnje pripravljenosti na spremembo. Ti dejavniki dopolnjujejo ugotovitve, ki jih podaja Holt (2007). Raziskave so namreč pokazale, da lahko prepričanja zaposlenih o *sposobnosti organizacije*, da sprejme spremembe (Eby in dr., 2000; Jones in dr., 2005), *politika organizacije*, ki podpira spremembe (Eby in dr., 2000; McNabb in Sepic, 1995), *zaupanje* v sodelavce in vodje (Raffery in Simons, 2006) ter *sodelovanje* pri spremembah (Eby in dr., 2000; Jones in dr., 2005) na ravni posameznikov povečajo pripravljenost na spremembe v organizaciji.

Judge, Thoresen, Pucik in Welbourne (1999) navajajo, da so se raziskave sprememb v organizacijah, ki so se ukvarjale z zaposlenimi, posvečale karizmatičnemu oziroma transformacijskemu vodenju, vlogi vodilnega kadra pri spremembah v organizaciji ter fenomenu odpornosti na spremembe. Pri tem pa se v raziskavah niso posvečali psihološkim značilnostim ter predispozicijam posameznikov, ki so izpostavljeni spremembam, oboje pa je za uspešnost uveljavljanja sprememb v organizacijah ključnega pomena.

Odprtost za spremembe

Choi (2011) v pregledu literature s področja pripravljenosti na spremembo navaja tudi pojem **odprtosti za spremembo** (ang. *openness to change*), ki predstavlja različne vidike odnosa zaposlenih do sprememb v organizaciji. Miller, Johnson in Grau (1994) so predpostavili, da konstrukt odprtosti za spremembe sestavljata tako pripravljenost podpirati spremembe kot pozitiven občutek o potencialnih posledicah sprememb.

Pojem odprtosti za spremembe se vsebinsko navezuje na **odprtost** kot osebnostno lastnost. Slednja se že dolgo povezuje s fleksibilnostjo posameznika, kontrastna pa je netolerantnosti, rigidnosti, dogmatičnosti ter skakanju k zaključkom (McCartt in Rohrbaugh, 1995). V zadnjih letih so psihologi predlagali, da je posameznikova sposobnost kognitivne in vedenjske fleksibilnosti pri spoprijemanju z novimi situacijami eden izmed ključnih faktorjev osebne strukture (Digman, 1990). Odprtost za izkušnje (ena izmed dimenzij pri faktorjih velikih pet) kaže na posameznikov širok spekter interesov ter na njegovo očaranost nad novostmi (Robbins, 2005). Osebe, ki so izjemno odprte, so kreativne, radovedne, občutljive za umetnost itd., medtem ko osebe, ki te lastnosti nimajo, izražajo konvencionalnost in imajo rade poznane situacije. Nekatere raziskave so povezale odprtost za izkušnje z učinkovitim spoprijemanjem in prilagajanjem. McCrae in Costa (1986) navajata pozitivno povezavo med odprtostjo za izkušnje in uporabo učinkovitih mehanizmov spoprijemanja pri spoprijemanju s stresnimi dogodki v življenju. Odprtost za izkušnje je dimenzija, ki se povezuje s pozitivnim odnosom do spremembe, saj naj bi opisovala zaposlene, ki izkazujejo učinkovite mehanizme spoprijemanja in so odprti za nove ideje, predloge, hkrati pa so tolerantni in dojemljivi.

Wanberg in Banas (2000) ocenjujeta, da spopadanje s spremembami postaja vse pomembnejše za vse zaposlene. Longitudinalna študija je pokazala niz individualnih razlik pri odprtosti zaposlenih za spremembe (npr. sprejemanje in pozitiven pogled na spremembe). Višja stopnja sprejemanja sprememb je bila povezana z osebno odpornostjo, sestavljeno iz samozavesti, optimizma in kontrole zaznavanja.

Pri odprtosti za spremembe so raziskovalci (Miller in dr., 1994; Wanberg in Banas, 2000; Erturk, 2008) med drugim posvečali pozornost temu, kako **informacijsko okolje** vpliva na odnos zaposlenih do sprememb v organizaciji, kar sta poudarjala že Coach in Franch leta 1948. Ugotovili so, da so zaposleni bolj odprti za spremembe, kadar so o svoji vlogi pri

spremembah in dogajanju v organizaciji v začetnih fazah sprememb dobro obveščeni ter kadar se čutijo bolj vključene v nalogo ter socialno omrežje. Miller in dr. (1994) so ugotovili, da lahko zaznana kakovost prejetih informacij o spremembah, bolj kot informacije same po sebi, vpliva na odprtost za spremembe pri zaposlenih. *Sodelovanje* pri procesu odločanja (Erturk, 2008; Wanberg in Banas, 2000) in *izpostavljenost* spremembam (Axtell in dr., 2002) sta se prav tako pozitivno povezovala z odprtostjo za spremembe. Podobno kot predanosti spremembam se tudi odprtost za izkušnje pozitivno povezuje s spremenljivkami, kot so zaupanje v vodje in uspešne spremembe v preteklosti (Devos, Buelens in Bouckenoghe, 2007; Erturk, 2008). Raziskave so pokazale, da so posamezniki, ki imajo visok nivo *samoučinkovitosti* pri spremembah, *notranje mesto nadzora*, *osebno odpornost* (Wanberg in Banas, 2000) in *potrebo po dokazovanju* (Miller in dr., 1994), bolj odprti za spremembe.

Reakcije posameznikov na spremembe so bolj odvisne od njihove *zaznave* trenutne situacije med procesom sprememb kot od celostnega načrta, ki so ga naredili vodilni. Raziskovalci so pokazali, da imajo lahko posamezniki znotraj iste organizacije, ki izkusijo enako objektivno realnost, različne zaznave (Spreitzer, 1996) ter da na posameznikova vedenja in stališča bolj vpliva njihova zaznava realnosti kot objektivna realnost (Rentsch, 1990; Spreitzer, 2007). Choi (2011) pa meni, da je odnos zaposlenih do sprememb v organizaciji v večji meri odvisen od *situacijskih spremenljivk* in se zaradi tega lahko tekom časa spreminja. Na stališča zaposlenih do sprememb v organizaciji močno vpliva tudi to, kakšne *izkušnje* ima posameznik iz preteklosti ter kakšen pogled tvori na celotno dogajanje ob spremembi.

Poleg konteksta sprememb, procesa in vsebine sprememb so v nekaterih študijah odkrili tudi vpliv nekaterih osebnostnih spremenljivk, kot so *mesto nadzora*, *osebna odpornost* in *aktivna orientacija* (Brown in Cregan, 2008 ; Chen in Wang, 2007; Wanberg in Banas, 2000).

Pomembno je razločevati med **splošnim odnosom** in **specifičnim odnosom** (Eagly in Chaiken, 1993; Fisher, 1980; Katz in Kahn, 1978). Zaposleni v organizaciji lahko ima do sprememb splošen odnos, hkrati pa ima lahko bolj specifičen odnos do določenih pobud o spremembah. Splošen odnos je lahko pod vplivom posameznikovih potreb in vrednot, specifičen pa bolj pod vplivom posameznikovih izkušenj znotraj organizacije (Katz in Kahn, 1978; Lau in Woodman, 1995). Kljub temu da posameznik lahko v splošnem podpira spremembe v organizaciji, lahko njegovi občutki glede specifične pobude za spremembe varirajo glede na npr. to, kako ocenjuje probleme, ki so vključeni v proces sprememb.

Psihološki odzivi na spremembe so postali pomembna tema v literaturi o spremembah v organizaciji. Prevladujeta predvsem dve temi – prva tema je **identifikacija** in raziskovanje možnih psiholoških reakcij ob soočanju s spremembami; primeri takih reakcij so npr. odnos do sprememb, odprtost za spremembe, spoprijemanje s spremembami ter pripravljenost na spremembe. Druga pa se ukvarja z raziskovanjem **individualnih razlik**, ki lahko vplivajo na psihološke reakcije na spremembe; primer je mesto nadzora, toleranca za nejasnosti, optimizem in odprtost za izkušnje.

Glede na to, da se raziskovalci v veliki meri posvečajo prav pojmu **mesto nadzora**, je smiselno, da si ogledamo nekaj pomembnejših raziskav na tem področju, kar omogoča povezavo tudi na druge pojme, povezane s spremembami. Koncept mesta nadzora je razvil Rotter(1966). Mesto nadzora je definiral kot zaznavo posameznika o njegovi zmožnosti izvajanja nadzora nad svojim okoljem. Posamezniki z notranjim mestom nadzora se vidijo kot aktivni agenti in verjamejo, da imajo nadzor nad svojim okoljem in svojim osebnim uspehom. Posamezniki z zunanjim mestom nadzora se vidijo kot relativno pasivni agenti in verjamejo, da so dogodki v njihovih življenjih nadzorovani z zunanjimi silami, kot so npr. spremembe in vplivi drugih. Rotter (1966) je uporabljal lestvico notranjega-zunanjega mesta nadzora za merjenje splošne orientacije nadzora (na lestvici je dobil en rezultat – od visoko notranjega do visoko zunanjega mesta nadzora). Nekateri raziskovalci so menja, da bi moralo biti mesto nadzora prepoznano kot večdimenzionalen konstrukt – notranje in zunanje mesto nadzora bi morala biti ločena, ne del enega kontinuuma. Večina študij o mestu nadzora v organizacijah je kljub temu uporabljala Rotterjevo lestvico z enim faktorjem mesta nadzora (Chung in Ding, 2002; Spector, 1988). Mesto nadzora se je izkazalo kot pomembno pri odkrivanju odnosa med individualnimi razlikami ter psihološkimi odzivi na spremembe, saj se ukvarja z osebno kontrolo, ne pa s kontrolo okolja. Rezultati raziskav kažejo (Chen in Wang, 2007), da lahko mesto nadzora pomembno napoveduje posameznikovo predanost specifični spremembi. Odnos med mestom nadzora in tremi različnimi komponentami predanosti spremembam deluje razlikovalno: udeleženci z bolj notranjim mestom nadzora so imeli verjetnejšo visoko afektivno in normativno predanost spremembam, udeleženci z bolj zunanjim mestom nadzora so imeli verjetnejšo visoko neprekinjeno predanost spremembam.

Spremembe postavijo posameznika v negotovo okolje, posameznikov nadzor nad okoljem pa bo vplival na njegovo psihološko reakcijo na spremembe. Nekateri raziskovalci (npr. Judge in dr., 1999; Dunham, 1989) so potrdili odnos med mestom nadzora in različnimi psihološkimi

odzivi na spremembo. Odkrili so, da imajo posamezniki z notranjim mestom nadzora v primerjavi s tistimi z zunanjim mestom nadzora, pozitivnejši odnos do sprememb in se z njimi bolje spoprijemajo.

Lau in Woodman (1995) menita, da bi morali posamezniki z notranjim lokusom kontrole, glede na teorijo mesta nadzora, bolj verjetno zaznavati svoj nadzor nad spremembo zaradi svojega prepričanja v nadzor nad okoljem in naj bi se bili bolj kot posamezniki z zunanjim nadzorom pripravljeni zavezati spremembam zaradi želje (afektivna komponenta predanosti) ter tako ohraniti kognitivno doslednost.

Študija Chen in Wang (2007) je pokazala tudi, da bi se morali managerji lotiti izboljšanja predanosti specifičnim spremembam pri osebah z notranjim ali zunanjim mestom nadzora na različne načine. Pri osebah z notranjim mestom nadzora bi lahko poskusili z izboljšanjem afektivne predanosti tako, da bi spodbujali vključevanje zaposlenih in z njimi delili prednosti ter vrednost sprememb. Njihovo normativno predanost (vezana na upoštevanje socialnih norm) bi lahko izboljšali tako, da bi jim pokazali, da je njihova podpora spremembe dober način za vračanje organizaciji. Managerji bi lahko poskusili izboljšati notranje mesto nadzora pri zaposlenih zato, da bi izboljšali njihovo predanost spremembi zaradi želje ali dolžnosti.

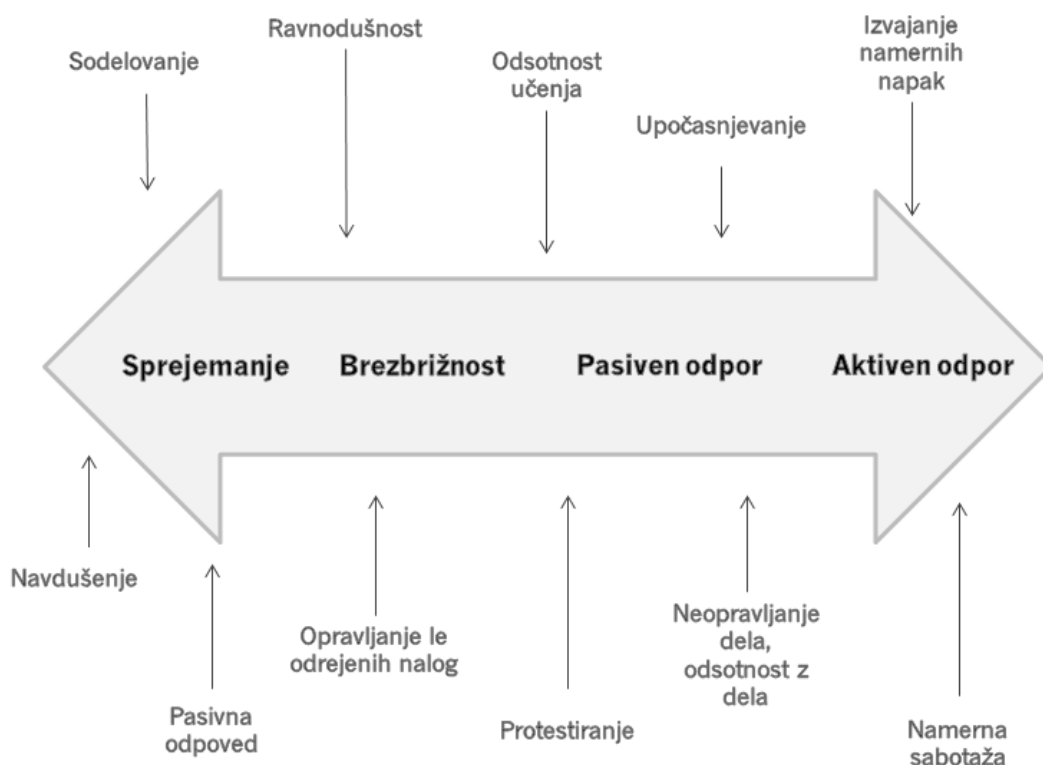
1.1.4 ODPOR DO SPREMEMB

Skoraj vsaka sprememba skriva v sebi dve vrsti potencialov: po eni strani izziv in spodbudo za osebno rast, na drugi strani pa strah in negotovost, s tem pa tudi konflikt.

Od vseh poglavij na področju upravljanja sprememb je najbolj raziskano in obrazloženo področje, ki ga lahko povezujemo s strahom in negotovostjo, in sicer **odpor do sprememb** (ang. *resistance to change*), vendar ga bomo zaradi osredotočenosti dela na pripravljenost na spremembe opisali le na kratko.

Povezavo med delom in spremembami prvič opišeta v svojem delu Coch in French (1948). V njem avtorja prikazujeta, na kakšen način se pri delu manifestirajo odpor do sprememb, stiske zaposlenih in nizka učinkovitost zaposlenih, posredno pa s tem povezujeta tudi padec dobička in vlogo vodstva pri zmanjševanju odpora do sprememb.

Greenberg (2011) opisuje reakcije ljudi na organizacijske spremembe z diagramom (Slika 4). Posamezniki se razlikujejo v njihovih odzivih na spremembe – nekateri se pasivno upirajo, drugi jih sprejemajo, tretji pa jih poskušajo aktivno izpodbijati. Nekateri posamezniki organizacijske spremembe sprejemajo v obliki navdušenja in sodelovanja, spet drugi jih sprejemajo s pasivnim odporom, brezbržnostjo, ne želijo se učiti, protestirajo, ne opravljajo svojega dela ali pa so iz dela odsotni. Pri aktivnem odporu se srečujemo tudi z namernimi sabotажami, stavkami in oviranjem procesa dela. Pasiven odpor zajema tudi vedenja, ki najbolj spominjajo na ignoranco, zadržanost in malomarnost.



Slika 4. Reakcije ljudi na organizacijske spremembe (Greenberg, 2011).

Raznolikost odzivanja na spremembe dobro povzema tudi Kanter (1983), ki je zapisal: »Spremembe so moteče, ko se izvajajo na nas ter razburljive, ko jih izvajamo mi.«

Kadarkoli v svojem osebnem okolju ali organizaciji uvajamo spremembe, jih moramo razumeti kot del naravnega procesa. David Miller (2011) opisuje, da je popolnoma normalno, da na spremembe zaposleni odreagirajo z uporom. Naloga in vloga managementa pa je, da svojim zaposlenim poskuša pomagati, da tovrstne odzive na spremembe tudi razumejo. Da se lahko oseba spremeni, mora biti pripravljena razmisliti o spremembah in delovati v smeri iskanja in pridobivanja znanja.

Kotter in Schlesinger(1979) menita, da obstajajo štirje glavni razlogi, zakaj se ljudje upirajo spremembam:

- bojijo se, da bodo izgubili nekaj vrednega;
- narobe razumejo spremembo in njene implikacije;
- menijo, da sprememba nima smisla;
- imajo nizko tolerantnost do sprememb.

Schweiger in DeNisi (1991) menita, da negotovost glede osebnih sprememb in sprememb v organizaciji, ki običajno sledi združitvam in pridobitvam, lahko ustvarja **negativen odnos** do sprememb, to pa lahko vodi do nefunkcionalnih izidov (npr. nizko zadovoljstvo z delom, stres, nizka predanost organizaciji in slabše zaupanje v organizacijo). Spremembe z večjo zapletenostjo generirajo znatno več negativnih, močnih in napetih čustev (Kiefer, 2004). Vsekakor s tem pa tudi znatno večji odpor s strani zaposlenih, ki tovrstne spremembe doživljajo (George in Jones, 2001). King in Anderson (1995) sta izpostavila tudi vpliv individualnih razlik in **preteklih slabih izkušenj** s spremembami, na višjo raven negativnega odnosa do sprememb in odpornost do sprememb. Eriksson(2004) trdi, da ljudje ne želijo poslušati o spremembah in se osredotočajo na pretekle negativne izkušnje s spremembami.

Odpor do sprememb si lahko ogledamo tudi v luči **kritičnih življenjskih situacij**, saj le-te predstavljajo za posameznika spremembo. Norma Hann (1977; v: Tanja Lamovec; 1994) zelo jedrnato in nedvoumno opredeljuje človekovo ravnanje v kritičnih življenjskih situacijah. Pravi takole: »Če moramo, se z njo spoprimemo; če moremo, se odzovemo obrambno; če smo v to prisiljeni, fragmentiramo.« Spoprijemanje vključuje zavestno odločitev, obrambna reakcija je nehoten, avtomatičen odziv, fragmentacija pa predstavlja začasen osebnostni zlom, ko odpovedo tudi obrambe.

Brammer (1990) v svojem priročniku za obvladovanje kritičnih življenjskih dogodkov najpogosteje uporablja izraz »transition«, kar dobesedno pomeni »prehod« ali »potovanje skozi«. Prehodi so nenadni, enkratni dogodki, ki bistveno posežejo v vsakdanji ritem življenja.

Lau in Woodman (1995) trdita, da je posameznikov odnos do sprememb v organizaciji odvisen od njegovih kognitivnih shem sprememb, le-te so definirane kot »mentalni zemljevidi, ki predstavljajo strukturo znanja o atributih sprememb in odnose med različnimi dogodki, ki so povezani s spremembami.« Avtorja sta predpostavila, da obstajajo pomembne povezave med temi kognitivnimi shemami ter odzivi posameznikov na spremembe, hkrati pa naj bi bile te sheme pod močnim vplivom osebnosti.

1.1.5 ČUSTVA V ČASU SPREMEMB

Emocije in odzivi na spremembe so lahko tako močni, da jih nekateri avtorji primerjajo z odzivi posameznikov na travmatične spremembe, kot sta smrt in žalovanje (Kubler - Ross, 1969). Takšni odzivi na spremembe, ki so s spremembami direktno povezani in v nekaterih primerih predstavljajo odpornost na spremembe, so normalni, saj proces sprememb vključuje prehod iz znanega v neznano (Bovey in Hede, 2001).

Zaposleni potrebujejo veščine, s katerimi bodo zmožni identificirati, določiti in upravljati čustva v svoje dobro, v dobro drugih in organizaciji, kateri služijo. Usposabljanje zaposlenih v čustveni inteligentnosti in organizacijskih spremembah bo dvignila zmožnosti čustvene sposobnosti na organizacijskem nivoju (Huy, 1999). Če bomo razumeli čustva v času sprememb, je to ključnega pomena za zmanjševanje negativnih posledic za organizacijo in zaposlene. Huy (1999) svetuje vodjem, ki uvajajo spremembe, da se morajo zavedati celotnega spektra čustev na individualnem, skupinskem in organizacijskem nivoju.

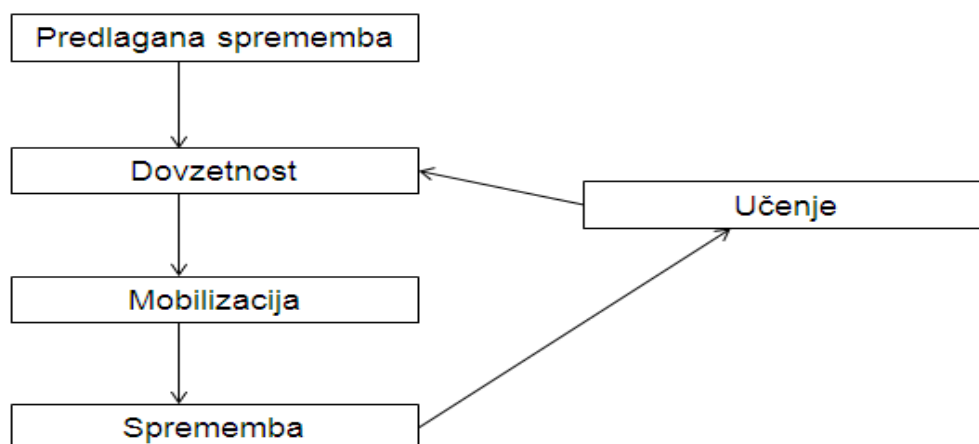
Zaposleni, ki imajo visok nivo čustvene inteligentnosti (Mayer in Salovey, 1997), imajo sposobnost razumevanja in upravljanja svojih ter čustev drugih in bi lahko imeli ključno vlogo v upravljanju in vodenju organizacijskih sprememb.

Cameron (2006) navaja, da managerji ne razumejo, kako posamezniki v času sprememb razumejo, doživljajo in odgovarjajo na spremembo na individualnem nivoju. Celo več, vodje napačno domnevajo, da vsi zaposleni na vseh nivojih enako razumejo in doživljajo njihova sporočila o nameravanih spremembah.

Lazarus (1991) meni, da je odnos med kognicijo in čustvi dvosmeren – čustva vplivajo na kognicijo, kognicija pa vzpodbudi čustva. Avtor pravi, da medtem ko kognicija ne vodi nujno do čustev, do čustev ne more priti brez kognicije. Čustva opozarjajo osebo na faktorje v okolju, ki so potencialno pomembni. Občutek anksioznosti lahko na primer poveča zavedanje, da se je potrebno odzvati.

Huy (1999) meni, da »dobro usmerjena čustvena dinamika lahko vodi do uresničitve radikalnih sprememb ali sprememb drugega reda.« Za podjetja, ki se srečujejo z vse bolj dinamičnim okoljem, predstavlja emocionalna energija premalo izkoriščen, a vendarle

koristen vir, ki lahko podjetju v primeru njegovega koriščenja pomaga pri uresničevanju strateških načrtov.



Slika 5. Huyev dinamični model spremembe.

Huy (1999) pojasnjuje, da lahko bolje razumemo tako spremembe kot čustva v organizacijah, če razdelimo proces sprememb v več različnih komponent. Poudarja tri kritične izzive, ki so povezani z izvedbo sprememb: *dovzetnost*, *mobilizacijo* in *učenje*.

Na individualnem nivoju se **dovzetnost** nanaša na posameznikovo pripravljenost za upoštevanje spremembe ter za prepoznavanje legitimnosti takih predlogov. Na organizacijskem nivoju se *dovzetnost* nanaša na vsoto dovzetnosti članov. *Dovzetnost* se oblikuje skozi neprestano razmišljanje o smislu in dajanju smisla spremembam s strani članov organizacije.

Mobilizacija vsebuje prizadevanje za sodelovanje in zmožnost izvedbe spremembe. Na individualnem nivoju se nanaša na konkretne izvedene ukrepe. Sposobnost mobilizacije je odvisna od danih virov (časa in dovzetnosti drugih), podpornih sistemov, struktur in veščin. *Mobilizacija* zahteva predanost organizacije in prizadevanje za spremembe, ta proces pa je odvisen od dovzetnosti za predlagane spremembe (Dutton in Duncan, 1987).

Prva dva izziva dobro povezuje *teorija stresa* (Lazarus, 1993). Pojasnjuje namreč odnos med posameznikovo *dovzetnostjo* za spremembo ter *mobilizacijo*. V prvi fazi dvofaznega modela posameznik ocenjuje pomembnost predlagane spremembe za svojo dobrobit. Če posameznik verjame, da je predlagana sprememba škodljiva, se pojavijo negativna čustva, kar vodi do

nedovzetnega posameznika. Če je predlagana sprememba zaznana kot priložnost, pa bodo pozitivna čustva vodila do dovzetnejšega posameznika. V drugem koraku posameznik oceni svoje lastne vire za spoprijemanje s predlagano spremembo. Če posameznik verjame, da ima prave vire, se bo verjetneje aktivno odzval. Če posamezniki čutijo, da lahko dejansko nekaj naredijo in da lahko zmanjšajo diskrepanco med cilji ter zmogljivostjo, bodo verjetneje motivirani za mobilizacijo in ukrepanje (Westen, 1985).

Huyev model (1999) ne kaže linearnega procesa z jasno določenimi točkami od predlagane spremembe do dejanske spremembe, zato poudarja tudi pomen **učenja**. Ker se posamezniki učijo iz svojih preteklih izkušenj v organizaciji, lahko te izkušnje vplivajo na njihovo pripravljenost videti potrebo po spremembi in posledično na *mobilizacijo*. Korak učenja vpliva na predlagano spremembo in je del vseh korakov. Interakcija med strukturami prepričanj ter interpretacijo je ključnega pomena pri razumevanju tega, kako se posamezniki učijo. Strukture prepričanja posameznikov in skupin sprejemajo ter oblikujejo vse nove informacije. Ta proces nakazuje na to, da lahko pričakujemo, da bo proces razvijanja *dovzetnosti* zelo kompleksen. Posameznikove kognicije, čustva in dejavnosti so tesno povezane. Na primer: zaposleni so lahko *dovzetni* za spremembe, dokler skozi dejavnosti ne izkusijo, kaj te spremembe prinašajo. Lahko so *dovzetni* na kognitivnem nivoju (verjamejo, da so določene spremembe potrebne), na čustvenem nivoju pa čutijo povsem drugače.

Bartunek (1984) meni, da vsi ljudje, na katere vplivajo spremembe, občutijo nekatere čustvene spremembe. Pomembne spremembe na področju zaposlenih, strategij, identitete ter drugih večjih tem v organizaciji pogosto izzovejo močna čustva. Največkrat omenjeno čustvo je **strah** in s tem ena od ključnih točk za obvladovanje odpora do sprememb. Spremembe namreč prinašajo nekaj, česar ne poznamo, je strah pred neznanim in s tem strah pred negotovostjo. Za posameznika to pomeni znatno večji napor, kot ga je imel pred uvedbo spremembe. Za razumevanje procesov sprememb v organizacijah moramo razumeti čustveno zgodovino, ki so jo ustvarili pretekli programi sprememb. Osredotočati se moramo na čustvene vzorce v organizaciji in na proces sprememb.

Elizur in Guttman (1976) navajata, da odnos do sprememb v glavnem sestoji iz posameznikovih kognicij o spremembi, afektivnih reakcij na spremembe in vedenjskih teženj do sprememb. Piderit (2000) navaja, da so raziskovalci pri različnih zaposlenih identificirali različne odzive na spremembe v organizaciji, vse od močno pozitivnih občutij (npr.: »Ta

sprememba je ključnega pomena za uspeh organizacije.«) do močno negativnih občutij (npr.: »Ta sprememba lahko uniči organizacijo.«). Zaposleni lahko spremembe sprejmejo z navdušenjem in občutki sreče, lahko pa jih sprejmejo z jezo in strahom, njihovi odzivi pa lahko variirajo od pozitivne namere podpreti spremembe do negativne namere nasprotovati spremembi.

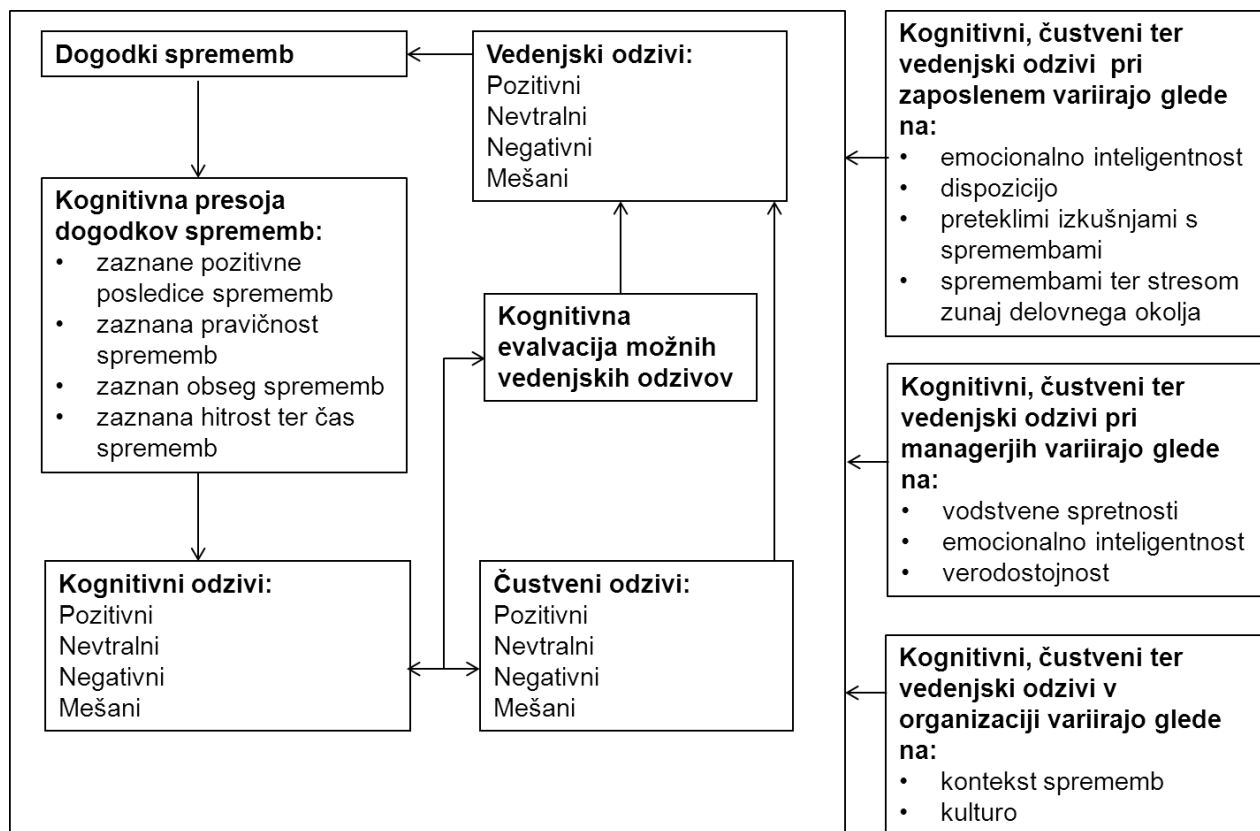
Longitudinalna študija (Fugate, Kinicki in Prussia, 2008) ugotavlja, da so čustva posledica odnosa ocena – spoprijemanje, obenem pa podpira izsledke, ki kažejo na posredovalno vlogo spoprijemanja v odnosu ocena – čustva. Študija je torej pokazala, da negativne ocene vplivajo na umik zaposlenih, in sicer preko posrednega procesa, ki vključuje čustva in spoprijemanje. Čeprav so ocene posameznikov ob doživljanju organizacijskih sprememb pomembne, ne vplivajo neposredno na umik, temveč je pri tem pomembno, kako se posamezna oseba spoprime s situacijo in kakšne čustvene reakcije ob tem doživlja.

Vodstvo naj bi tako poskušalo ublažiti zaznave sprememb kot ogrožajočih/škodljivih ter okrepiti občutek izziva. K temu lahko prispevajo z ustrezno komunikacijo oz. informiranjem glede sprememb – tako da ne vzbujajo skrbi pri zaposlenih glede ključnih elementov dela (npr. varnosti zaposlitve ipd.). Poleg tega lahko k zmanjšanju skrbi pripomore vključitev zaposlenih v proces izvajanja sprememb, predstavitev jasne vizije sprememb in jasno opredeliti vloge zaposlenih v novem okolju.

Za zmanjšanje reakcij umika, ki se povezujejo z negativnimi čustvi in strategijami, usmerjenimi na izogibanje, je lahko vodstvo tudi samo zgled ostalim uslužbencem, tako da jim da z lastnimi produktivnimi in neizogibalnimi strategijami vzor. Spodbujajo lahko diskusije in sami izražajo lastne skrbi in izkušnje. Prav tako lahko izpostavljajo in pohvalijo majhne »zmage« oz. napredke v procesu sprememb.

Raziskovalci (Fugate in dr., 2008) so se opirali na glavni model *kognitivne teorije ocen* (ang. *appraisal theory of emotions*), po katerem ocene izzovejo emocije le-teh, slednje pa vplivajo na posameznikovo izbiro strategij spoprijemanja in na izide. To konceptualizacijo podpirajo tudi številne pretekle raziskave, ki so povezale ocene, emocije in vedenje znotraj širšega biobehavioralnega sistema, ki se deli na inhibicijskega (BIS) in aktivacijskega (BAS). Prvi pojasnjuje, kako se ljudje umikajo oz. izogibajo zaznanim grožnjam in negativnim emocijam, drugi pa, kako se spoprimejo s situacijami, ki jih zaznajo kot koristne ali zaželene.

Različne odzive zaposlenih na spremembe predstavlja Smollanov model (2006), ki je predstavljen na Sliki 6.



Slika 6. Smollanov model odzivov na organizacijske spremembe (2006).

Pozitivni odzivi: zaposleni lahko verjamejo, da bodo spremembe koristne za organizacijo, zunanje interesne skupine, skupino zaposlenih ali za posameznega zaposlenega. Pozitivni odzivi bi morali voditi do pozitivnih čustev, ki lahko variirajo od navdušenja ter veselja do ugodja in zadovoljstva (French, 2001). Na vedenjskem nivoju zaposleni prostovoljno opravljajo naloge, ki so pričakovane od njih in morda celo poskušajo preseči pričakovanja. Lahko se razvije (Organ, 1988) širok spekter prosocialnih vedenj (pomaganje drugim, kazanje pobude, altruistična vedenja, zvestoba in povečan trud).

Nevtralni odzivi: spremembe imajo lahko na nekatere zaposlene malo zaznanega vpliva (npr. malo ali nič čustvenega odziva). Ti zaposleni bodo verjetno privolili ali podredljivo sodelovali (Bacharach, 1996).

Negativni odzivi: zaposleni, ki doživljajo močne kognitivne reakcije, ki jih spremljajo močna negativna čustva, kot sta strah in jeza, bodo verjetneje zavrnilo spremembe (Kiefer, 2004). Zavrnitev se lahko izraža na mnogo načinov, skozi: nezvestobo, zanemarjanje, izhod ali namero odhoda, manjše zaupanje, aktivno kampanjo proti spremembam, zavajanje, sabotažo, nasilje in agresivnost, stavke, zavračanje dela ali opravljanja določenih nalog.

Mešani odzivi: zaposleni, ki imajo mešane kognitivne evalvacije na različne spremembe, mešanico pozitivnih in negativnih čustev ali morda celo pozitivno kognitivno vedenje in negativna čustvena stanja lahko demonstrirajo tako pozitivna kot negativna, nevtralna in mešana vedenja. Potreba po določeni spremembi je lahko sprejeta na kognitivnem nivoju, vendar se lahko kljub temu pojavi čustven odpor. Narava vedenjskega odziva tako ni preprost rezultat kognitivnih in čustvenih odzivov. Veliko dejavnikov zavira odziv, ki je zaznan kot logičen ali zaželen (Piderit, 2000).

C. Gersick (1991) razlikuje med **postopno** in **radikalno** spremembo ter med posledičnimi pozitivnimi in negativnimi čustvi. Gersickova sicer ni razlikovala med čustvi, ki jih povzročijo različne vrste sprememb, vendar se zdi smiselno, da radikalne spremembe zaradi svojih posledic proizvedejo močnejše čustvene odzive kot postopne spremembe.

1.2 OSEBNOSTNE LASTNOSTI

1.2.1 ZGODOVINA PREUČEVANJA OSEBNOSTI

Zanimanje za osebnostne lastnosti posameznikov sega daleč v zgodovino, v čas grško-rimske in judovsko-krščanske antične tradicije (Musek, 2005). Kasneje so v zgodnjem 20. stoletju hitro rastoče socialne spremembe z industrializacijo, urbanizacijo, migracijo in masovnim izobraževanjem v Američanih sprožile strah pred *depersonalizacijo*. V Ameriki so se zato razširili priročniki za samopomoč, ki so poudarjali pomen unikatne *osebnosti* – kar je kmalu postal pomemben izraz ameriškega izrazoslovja (Barenbaum in Winter, 2008).

O osebnosti znotraj psihološke stroke so govorili že Freud, Jung in Adler, vendar pa je psihologija osebnosti kot samostojna veja zaživela v 30-ih letih 20. stoletja znotraj psiholoških oddelkov na ameriških univerzah. Takrat je bil izdan prvi izvod revije *Character and personality* (v današnjih dneh jo poznamo pod naslovom *Journal of Personality*) in knjiga Gordona Allporta z naslovom *Personality: A Psychological Interpretation*. Allport je takrat obravnaval psihologijo osebnosti kot vedo, ki obravnava človeka kot posameznika (McAdams, 2009).

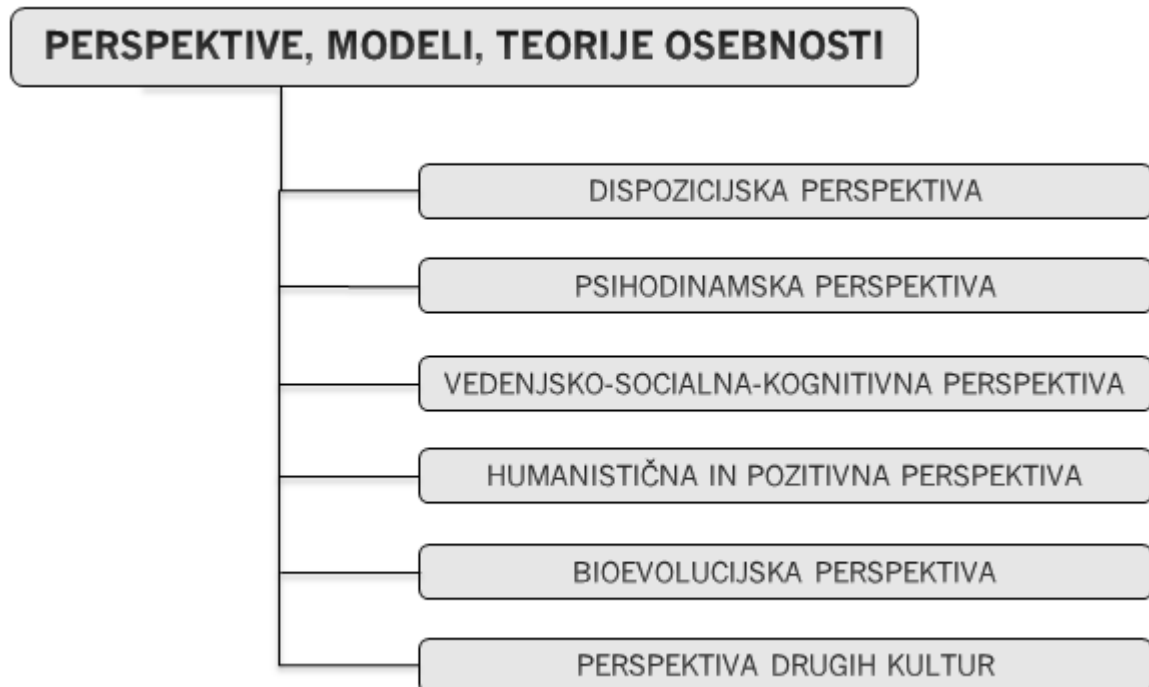
1.2.2 TEORIJE OSEBNOSTI

Včasih je veljalo, da je vsak psiholog, ki je nekaj veljal, ustvaril svojo teorijo osebnosti (Bucik, 1995). Allport je že leta 1927 uspel v literaturi najti skoraj 50 različnih definicij osebnosti. Prav zato tega pojma ne obravnavamo samega po sebi, ampak v okviru posamezne teorije osebnosti, saj na samo definicijo vplivajo teoretične predpostavke posamezne teorije (Reber & Reber, 2001).

Allport (v: Mc Adams, 2009) podaja svojo definicijo osebnosti, v kateri pojmuje osebnost kot »dinamično organizacijo tistih psihofizičnih sistemov pri posamezniku, ki določajo značilne načine njegovega prilagajanja okolju.«

Musek (2005) je strnil različne psihološke definicije osebnosti v naslednjo definicijo: »Osebnost je celostni vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki

razlikujejo med seboj. Gre torej za vse tisto pri posamezniku, kar nam predstavlja njegovo istovetnost in po čemer ga ločimo od drugih.« Pomembnejše teorije osebnosti razvršča v nekaj skupin, glede na vidike, v katerih so videle težišča in izvore osebnosti (Slika 7).



Slika 7. Perspektive, modeli, teorije osebnosti po Musku (2005).

Dispozicijska teorija se začneja že s Hipokratovo tipologijo in predvsem išče temeljne dimenzije osebnosti, kot so npr. teorije, ki so jih izdelali Cattell, Eysenck in petfaktorski model osebnosti. *Psihodinamska teorija* izhaja iz psihoanalitske veje Adlerja, Freuda in Junga. *Vedenjske in socialne teorije* močno poudarjajo dražljaje, situacije in socialno okolje, ki predstavljajo ekstrapersonalne izvore. Z njimi so se močno integrirale tudi *kognitivne teorije in modeli osebnosti*. *Humanistične teorije osebnosti* združujejo fenomenološko-eksistencialno-personalistične perspektive, v novejšem času pa se pridružujejo pogledi na osebnost s strani t. i. pozitivne psihologije. Zaradi vse večjega napredka genetike in nevroznanosti pa postajajo pomembni modeli in teorije z *biološko-evolucijske perspektive*. Pod *perspektivo drugih kultur* pa lahko umestimo tiste teorije osebnosti, ki so nastale zunaj zahodnega kulturnega kroga.

Ključno vprašanje, ki se je do nedavnega pojavljalo raziskovalcem psihologije osebnosti, je bilo, katere so tiste dimenzije osebnosti, ki so glavne, primarne, splošne ali globalne in katere

so v resnici le poteze obnašanja ali vedenjski odrazi teh dimenzij (Bucik, 1995). Raziskovalci so upali, da bodo prav oni tisti, ki bodo odkrili pravo strukturo osebnosti, ki jo bodo drugi prevzeli in tako iz razdrobljenega področja psihologije osebnosti ustvarili skupnost z enotnim jezikom in izrazoslovjem. Psihologija osebnosti je tako potrebovala deskriptivni model ali taksonomijo, ki bi definirala splošno področje, znotraj katerega se lahko raziskuje tudi specifične lastnosti. Hkrati pa bi splošno priznana taksonomija s standardnim besediščem ali nomenklaturu olajšala nabiranje in prenos empiričnih odkritij (John, Naumann in Soto, 2008).

1.2.3 Osebnostne poteze in dispozicijske teorije osebnosti

Dispozicijska teorija osebnosti se osredotoča na strukturne dejavnike osebnosti in gleda na osebnost kot strukturo, ki jo tvorijo osebnostne lastnosti in odnosi med njimi, kar usmerja naše obnašanje. Delimo jo lahko na tipološko in dimenzionalno pojmovanje osebnosti, pri čemer v prvo skupino uvrščamo starejše avtorje od Hipokrata do Junga, novejši raziskovalci pa gledajo na osebnostne lastnosti kot na bipolarne dimenzije, kontinuum med dvema skrajnima poloma (Musek, 2005).

Ko moramo opisati določeno osebo, v vsakdanjem pogovornem jeziku običajno uporabljamo besede, ki se nanašajo na osebnostne poteze. Izrazi, ki se nanašajo na osebnostne poteze, so ključnega pomena tako v angleškem kot v drugih jezikih, saj uporaba le-teh olajša socialne interakcije z drugimi ljudmi in jih lahko najdemo v vseh kulturah (McCrae in Costa, 2006).

V psihologiji osebnosti se koncept osebnostne poteze uporablja za označevanje konsistentnih (Barenbaum in Winter, 2008), direktnih in reprezentativnih vedenjskih vzorcev (Hogan, Johnson in Briggs, 1995). S ciljem, da bi našli temeljne poteze, so se raziskovalci osredotočili na tri različne pristope: (a) *faktorska analiza* in druge matematične metode za identifikacijo dimenzij potez, ki jih lahko pripišemo vsem ljudem; (b) *a priori pristop*, znotraj katerega so ustvarili tipologije, ki jih lahko pripišemo podskupinam in (c) *idiografski pristop*, ki zavrača pristop iskanja temeljnih potez in se osredotoča na posameznikove unikatne poteze ali vzorce potez (Barenbaum in Winter, 2008).

1.2.4 VELIKIH PET FAKTORJEV OSEBNOSTI

Pri oblikovanju skupne taksonomije lahko začnemo pri naravnem jeziku opisovanja osebnosti. Številni psihologi so uporabili naravni jezik kot vir značilnosti za znanstveno taksonomijo s pridobivanjem vseh z osebnostjo povezanih terminov iz slovarja, kar imenujemo leksični pristop. Leksična hipoteza predpostavlja, da je večina socialno relevantnih in izstopajočih osebnostnih lastnosti vkodirana v naravni jezik. Besedišče, povezano z osebnostjo, v slovarju naravnega jezika tako omogoča obsežno, a omejeno število značilnosti, ki so za ljudi, ki jezik govorijo, pomembne in uporabne pri dnevnih interakcijah (John, Naumann in Soto, 2008). Analize izrazov so se pričele že leta 1943, ko je Cattell na podlagi 4500 izrazov določil 12 osebnostnih faktorjev, iz njegovih analiz pa so sledile še analize Normana leta 1967, ki je uspel izluščiti 75 skupin potez, in raziskovalcev Peabody in Goldberg, ki sta leta 1983 na podlagi že zbranih podatkov dobila pet faktorjev (Bucik, Boben in Hruševar - Bobek, 1995).

Po desetletjih raziskav je s pomočjo leksikografskih in faktorskih raziskav področju psihologije osebnosti uspelo doseči konsenz o splošni taksonomiji osebnostnih značilnosti – ugotovili so, da struktura osebnosti konvergira k petim faktorjem, ki jih je Goldberg kasneje poimenoval »velikih pet«. Te dimenzije ne predstavljajo določene teoretične perspektive, ampak izhajajo iz študij jezika, ki ga ljudje vsakodnevno uporabljajo za opisovanje sebe in drugih (John, Naumann in Soto, 2008). Takšna faktorska struktura se je pokazala pri leksičnih raziskavah v številnih jezikih – večina raziskav je potrdila štiri faktorje, v nekaterih jezikih pa lahko zasledimo celo šest faktorjev. Taksonomija »velikih pet« ni zamenjala preteklih sistemov, temveč povzema večino pojmovanj osebnosti različnih raziskovalcev. Prav tako pa je model uporaben pri integraciji in sistematizaciji različnih konceptov in mer osebnostnih lastnosti (McCrae in Costa, 2006).

Čeprav model velikih pet ni teorija osebnosti, pa ima vse značilnosti teorije osebnostnih potez – posameznika lahko označimo z relativno trajnimi vzorci mišljenja, občutkov in vedenja; poteze lahko kvantitativno merimo, kažejo pa tudi konsistentnost preko različnih situacij (McCrae in Costa, 2006).

1.2.5 DIMENZIJE VELIKIH PET

Čeprav bi ob besedni zvezi »velikih pet« lahko pomislili na vsemogočnih pet dimenzij, pa osebnosti vsekakor ne moremo zreducirati na pet potez. Goldberg je takšne vrste poimenovanje izbral zato, da bi poudaril, da predstavljajo te dimenzije osebnost na visoki stopnji abstrakcije – tako vsaka dimenzija povzema večje število različnih, bolj specifičnih osebnostnih karakteristik (John, Naumann in Soto, 2008). Prav zato je pomembno, da vsako od petih dimenzij in njihove poddimenzije dobro opredelimo in poznamo tudi v svojem jeziku. Da bi bile dimenzije natančno opredeljene, smo jih povzeli po slovenskih raziskovalcih (Bucik, 1998).

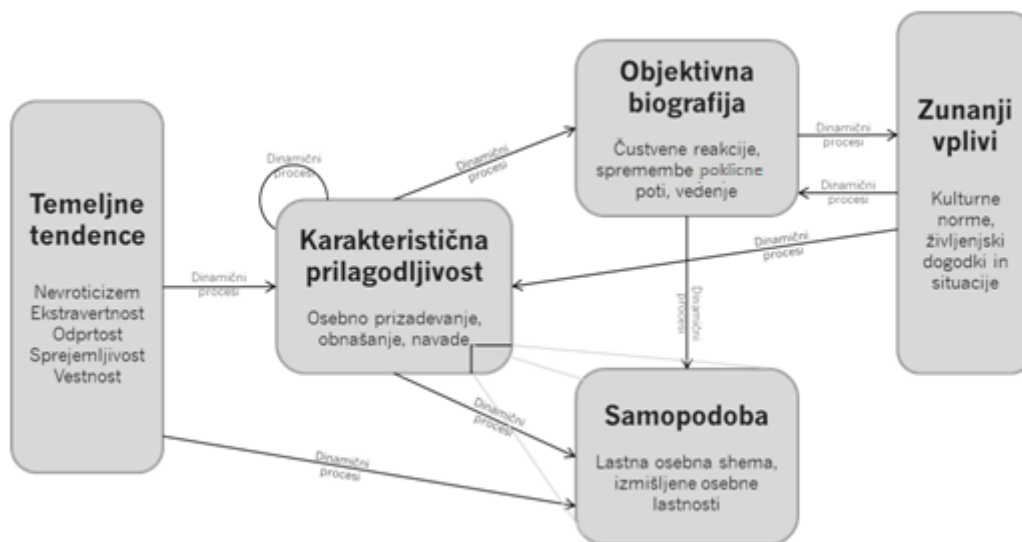
- *Energija* (E – ital. *energia*, angl. *extraversion*): ljudje z visokim rezultatom se ocenjujejo kot zelo dinamične, aktivne, energične, dominantne, gostobesedne osebe, tisti z nizkim rezultatom pa kot manj dinamične in aktivne, manj energične, podrejene ali molčeče osebe (poddimenziji *aktivnost* in *dominantnost*).
- *Sprejemljivost* (S – ital. *amicalita*, angl. *agreeableness*): visok rezultat pomeni zelo kooperativno, prijazno, nesebično, prijateljsko, radodarno, empatično osebo (poddimenziji *sodelovanje* in *prijaznost*).
- *Vestnost* (V – ital. *conscienziosita*, angl. *conscientiousness*): visok rezultat pomeni izrazito preudarno, natančno, urejeno, skrbno, vztrajno osebo, za razliko od manj preudarne, natančne, urejene, skrbne in vztrajne osebe, za katero je značilen nizek rezultat (poddimenziji *natančnost* in *vztrajnost*).
- *Čustvena stabilnost* (Č – ital. *stabilita emotiva*, angl. *neuroticism*): visok rezultat predstavlja neanksiozno in v manjši meri ranljivo osebo, ki je čustvena, impulzivna, nestrpna, razdražljiva (poddimenziji *kontrola čustev* in *kontrola impulzov*).
- *Odprtost* (O – ital. *apertura mentale*, angl. *openness*): visok rezultat pomeni zelo izobraženo, informirano osebo, polno zanimanja za nove stvari in izkušnje, odprto za stike z drugačnimi kulturami in navadami; nasprotno pa naj bi bile osebe z nizkim rezultatom manj izobražene, malo informirane, bolj ozkogledne, se manj zanimajo za nove stvari in izkušnje ter imajo odpor do stikov z drugačnimi kulturami in navadami (poddimenziji *odprtost za kulturo* in *odprtost za izkušnje*).

1.2.6 KOMPONENTE TEORIJE OSEBNOSTI VELIKIH PET

McCrae in Costa sta leta 1996 (v: McCrae in Costa, 2006) opisala sistem osebnosti, ki vključuje tako *komponente*, ki ustrezajo definiciji velikih pet faktorjev, kot tudi *dinamične procese*, ki kažejo, kako so posamezne komponente med seboj povezane.

Posamezni elementi tako opredeljenega sistema osebnosti so sledeči:

1. *temeljne tendence* – surovi material osebnosti, kapacitete in dispozicije (genetika, fizične lastnosti, kognitivne kapacitete, fiziološki nagoni, nagnjenja in osebnostne poteze);
2. *karakteristična prilagodljivost* – pridobljene zmožnosti, stališča, prepričanja in cilji, naučena obnašanja in medosebna prilagodljivost;
3. *samopodoba* – implicitni in eksplicitni pogledi na jaz, samoocena, identiteta;
4. *objektivna biografija* – javno vedenje, tok zavedanja, življenjska pot (poti kariere in ključni dogodki);
5. *zunANJI vplivi* – razvojni vplivi, makrookolje in mikrookolje.



Slika 8. Sistem osebnosti (McCrae in Costa, 2006).

1.2.7 MERJENJE VELIKIH PET

Kaj kmalu se je poleg leksičnega pristopa pojavilo tudi zanimanje za merjenje ugotovljenih petih faktorjev. Na osnovi zgoraj opisanega modela sta tako Costa in McCrae (1992) razvila vprašalnik NEO-PI-R, ki vključuje tri glavne dimenzije – nevroticizem, ekstravertnost in odprtost. Za evropske razmere so nato v Italiji razvili vprašalnik BFQ (Caprara, Barbaranelli in Borgogni, 1993), ki je odpravil tudi nekatere pomanjkljivosti vprašalnika NEO-PI-R (John, Naumann in Soto, 2008).

BFQ vsebuje 132 postavk v obliki pridevnikov in meri pet glavnih dimenzij (*energija, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost in odprtost*) ter njihove poddimenzije. Dodana je tudi lestvica *iskrenosti*, s katero odkrivamo posameznikovo potrebo po prikazovanju popačene predstave o sebi (Bucik, Boben in Krajnc, 1997). Vprašalnik BFQ je bil preveden v številne jezike. Leta 1997 je v sodelovanju Centra za psihodiagnostična sredstva v Ljubljani in Katedre za psihološko metodologijo Oddelka za psihologijo na Univerzi v Ljubljani nastala slovenska verzija vprašalnika in lestvice (Caparara, Barbaranelli, Borgogoni, Bucik in Boben, 1997).

Zaradi potrebe po krajšem vprašalniku, ki bi meril prototipične komponente »velikih pet«, so raziskovalci razvili vprašalnik BFI (John, Donahue in Kentle, 1991). V 44 postavkah vprašalnik BFI zajema ključne elemente, ki so jih raziskovalci odkrili skozi pretekle študije, vzorce in instrumente. Končne postavke so raziskovalci izbrali na podlagi factorske analize v velikih vzorcih različnih študentov. Kratkost vprašalnikov na splošno je pomembna iz vidika praktičnosti, saj posamezniku vzamejo manj časa, manjša pa je tudi možnost, da bo posameznik ob vprašalniku zdolgočasen ali utrujen. Prav tako je pomemben raziskovalni vidik, ko imajo raziskovalci na voljo malo časa s posameznim udeležencem in želijo izmeriti večje število konstruktov.

BFI ne uporablja posameznih pridevnikov, na katere udeleženci pogosto odgovarjajo manj konsistentno v primerjavi z odgovarjanjem na pridevnike, ki so jim dodane definicije in elaborati. Namesto tega BFI uporablja kratke fraze, ki temeljijo na pridevniki, ki naj bi bili prototipični predstavniki določene značilnosti. Eden ali dva prototipična pridevnika sta služila za jedro postavke, ki so mu nato dodali pojasnitve in dodatne informacije. Tako je na primer pri *odprtosti* pridevnik »*originalen*« postal na BFI postavka »*je originalen, poln novih idej*«.

BFI postavke tako ohranjajo prednosti pridevniških postavk (kratkost in enostavnost), hkrati pa se izognejo nekaterim pastem takih postavk (John, Naumann in Soto, 2008).

BFI je bil testiran tudi na slovenskem vzorcu, sestavljenem iz 324 moških in žensk, ki so jih izbrali s pomočjo spletne raziskave. Raziskovalci so dobili zelo podobne koeficiente notranje konsistentnosti kot avtorji vprašalnika (Avsec in Sočan, 2007).

Velikih pet lahko zasledimo tudi v drugih vprašalnikih osebnostnih lastnosti. V Tabeli 3 so prikazani primerjave posameznih dimenzij vprašalnikov ter velikih pet faktorjev (Bucik, Boben in Hruševar - Bobek, 1995).

Tabela 3

Primerjava dimenzij vprašalnikov z velikimi petimi faktorji

	I	II	III	IV	V
	ENERGIJA	SPREJEMLJIVOST	VESTNOST	ČUSTVENA STABILNOST	ODPRTOST
<i>tudi:</i>	<i>Ekstravertnost, Surgentnost</i>	<i>Prijaznost, Naklonjenost</i>	<i>Skrbnost</i>	<i>Nevroticizem</i>	<i>Mentalna odprtost, intelekt</i>
<i>poddimenzi je</i>	Aktivnost, Dominantnost	Sodelovanje, Prijateljska naravnost	Natančnost, Urejenost	Kontrola čustev, Kontrola impulzov	Odprtost za kulturo, Odprtost za izkušnje
GZTS	Družbena aktivnost	Paranoidne dispozicije	Težnja k obvladanosti	Čustvena stabilnost	Težnja k razmišljanju
CPS	Aktivnost, Ekstravertnost	Empatija, Zaupanje	Redoljubnost	Č. stabilnost, Maskulinitet	Družbena konformnost
CPI	Družabnost	Ženskenost	Spoštovanje norm	Dobro počutje	Uspešnost, Neodvisnost
MBTI	Ekstra-Introvertnost	Čustvenost - Razumskost	Razsodnost - spontanost	x	Intuicija - Zaznavanje
16 PF	Ekstivija-Inivija (II)	Mehka čustvenost - Toga odločnost (III)	Moč superega (Vzgojenost) (Q3)	Anksioznost	Neodvisnost - Podredljivost (IV)
EPQ	Ekstravertnost	Psihoticizem	x	Nevroticizem	x
FREUD	Id	Superego	x	Ego	x

GZTS = Guilford-Zimmerman Temperamen Survey (Guilford, Zimmerman & Guilford, 1976); **CPS** = Comrey Personality Scales (Comrey, 1970, 1980); **CPI** = California Personality Inventory (Gough, 1987); **MBTI** = Myers-Briggs Type Indicator (Myers & McCaulley, 1985); **16 PF** = 16 Personality Factors Questionnaire (Cattell, Eber & Tatsuoka, 1970); **EPQ** = Eysenck Personality Questionnaire (Eysenck & Eysenck, 1975); **FREUD** = trije Freudovi koncepti osebnosti, kakor jih predlaga C. Brand (Brand, 1994).

1.3 PROBLEM IN CILJI NALOGE

Ljudje se na spremembe odzivajo različno. Da bi ugotovili, kaj je ključnega pomena pri tem, na kakšen način se bo posameznik na spremembo odzval, lahko zajamemo širok spekter dejavnikov. Raziskovalci so pri obravnavanju sprememb v organizacijskem kontekstu skušali vključiti dejavnike predvsem iz treh nivojev (Devos, 2002) – iz organizacijskega (kot je na primer pravičnost procesa), iz nivoja delovne skupine (na primer medosebni odnosi) in iz individualnega nivoja (na primer mesto nadzora).

Dolgo so se v okviru sprememb znotraj podjetij raziskovalci osredotočali predvsem na organizacijski nivo in na nivo delovne skupine – torej na nivo, ki predstavlja bolj makropogled na spremembe. Kljub poznavanju teh dejavnikov pa je več kot dve tretjini sprememb neuspešnih (Choi, 2011), faza, v kateri se podjetje znajde ob uvajanju spremembe, pa je lahko dolgotrajna in za podjetje draga ter manj produktivna, saj lahko podjetje izgublja stranke, denar, ob tem pa se lahko med zaposlenimi ustvarjajo tudi slabi odnosi.

Zato je v zadnjem času pri raziskovanju sprememb vedno večji poudarek prav na individualnem nivoju, ki skuša pri doživljanju spremembe postaviti v ospredje dejavnike posameznika. Raziskovalci so se osredotočili na pojme, kot so na primer zadovoljstvo pri delu in osebnostne lastnosti. Slednje so relativno trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj. V psihologiji je merjenje osebnostnih lastnosti dobro poznano in v praksi tudi velikokrat uporabljeno orodje, saj so instrumenti že uveljavljeni, enostavni za uporabo in imajo dobre merske lastnosti. Prav zato predstavlja ta dejavnik posameznika tako zanimiv aspekt, ki bi morda lahko kadrovikom in vodjem omogočal izbor in selekcijo kadra tudi v kontekstih, katerih bistveni del so spremembe.

Ker je poznavanje dejavnikov, ki bi lahko vplivali na odziv zaposlenih v podjetju, bistvenega pomena pri uvajanju spremembe, je **problem** magistrske naloge, ali lahko s pomočjo osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb vsaj deloma pojasnimo pripravljenosti zaposlenega na spremembo in ali omogočajo spremenljivke osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb napovedovanje posameznikove pripravljenosti na spremembo.

Cilji magistrske naloge so preučiti:

- ali obstaja povezanost med *pripravljenostjo na spremembo* in *osebnostnimi lastnostmi velikih pet* pri zaposlenih;
- ali obstaja povezanost med *odporom do sprememb* in *pripravljenostjo na spremembo* pri zaposlenih;
- ali obstaja povezanost med *odporom do sprememb* in *osebnostnimi lastnostmi velikih pet* pri zaposlenih in
- napovedno moč *odpora do sprememb* in *osebnostnih lastnosti velikih pet* pri napovedovanju *pripravljenosti na spremembo* pri zaposlenih.

1.4 HIPOTEZE

Raziskovalci si o povezanosti osebnostnih lastnosti in odzivov na spremembe niso enotni. Nekateri poročajo o statistično pomembnih odnosih med spremenljivkami, ki opisujejo osebnostne lastnosti, in spremenljivkami, ki predstavljajo različne vidike posameznikovega doživljanja sprememb, drugi pa teh odnosov niso ugotovili.

Grški raziskovalci (Vakola, Tsaousis in Nikolaou, 2003) so v preučevanje doživljanja oz. odziva na spremembe vključili posameznikov *odnos do spremembe*. Kot mero osebnostnih lastnosti pa so uporabili že dobro poznanih velikih pet dimenzij osebnosti. Poročajo, da lahko na podlagi dobljenih povezav oblikujemo profil posameznika, ki ima pozitiven odnos do sprememb. Takšen posameznik je ekstraverten, odprt za izkušnje, ima visoko sprejemljivost in je vesten delavec.

O povezanosti odprtosti za izkušnje z odzivom na spremembe sta že leta 1986 pisala tudi McCrae in Costa. Ugotovila sta, da posamezniki, ki so bolj odprti, boljše uporabijo efektivne strategije za spoprijemanje s stresnimi življenjskimi situacijami. Njuno ugotovitev pa je še dodatno razširil raziskovalec Whitbourne (1986), ki je kot osrednjo tematiko obravnaval življenjske spremembe in fleksibilnost identitete (ang. *identity flexibility*). Ugotovil je, da imajo posamezniki, ki imajo višje izraženo odprtost za izkušnje, fleksibilnejšo identiteto tako na delovnem mestu kot v družinskem kontekstu. Opozarja pa, da ima starost pomembno vlogo pri zaviranju razmišljanja o alternativah ob spremembah, sama po sebi pa ne predstavlja dokončne ovire pri izvedbi spremembe. Sprejemljivost, ki opisuje osebe, ki so ubogljive, tople in prijazne, ki se izogibajo nesoglasjem in napetostim na delovnem mestu (Costa in McCrae, 1992), naj bi se prav tako povezovala s pozitivnim odnosom do sprememb.

Poleg velikih petih dimenzij osebnosti so raziskovalci ugotavljali povezanost z odzivi na spremembe tudi s pomočjo drugih osebnostnih lastnosti. Wanberg in Banas (2000) sta ugotovila, da je posameznikova *osebnostna prožnost* (ang. *personal resilience*), ki predstavlja kompozit samopodobe, optimizma in zaznane kontrole, povezana z višjo stopnjo sprejemanja spremembe. V raziskavah pogosto uporabljena osebnostna lastnost je tudi *mesto nadzora* (ang. *locus of control*), za katero ugotavljajo, da ima velik pomen za napovedovanje posameznikove zavzetosti do specifične spremembe (Chen in Wang, 2007).

Oreg (2003) je v raziskavi ugotovil pomembne povezave med *odporom do sprememb* in posameznimi osebnostnimi lastnostmi. Pokazale so se naslednje povezave: *ekstravertnost* se je negativno povezovala z *iskanjem rutine* in *kratkoročnim fokusom*, *odprtost za izkušnje* negativno z *iskanjem rutine* in *nevroticizem* pozitivno z *iskanjem rutine*, *čustvenim odzivom* in *kratkoročnim fokusom*.

Na drugi strani nekatere raziskave ne kažejo pomembnih povezav med spremembami in osebnostnimi lastnostmi ali pa so te povezave le obrobne pomena. Menijo, da naj bi same osebnostne lastnosti vplivale na odnos do sprememb v splošnem, vendar pa naj bi postal njihov efekt nerelavanten v kontekstu specifičnih sprememb, zaradi večjega in pomembnega vpliva situacijskih spremenljivk (Devos, 2002, Wanous in dr., 2000).

Kljub nejasni povezavi med osebnostnimi lastnostmi in odzivi na spremembe, podajajo Vakola, Tsaousis in Nikolaou (2003) razmisleka vreden pomen poznavanju napovedne veljavnosti med tema dvema konstruktoma. Predlagajo, da bi lahko na podlagi osebnostnih lastnosti izbirali posameznike, ki bi lažje vodili uvajanje spremembe v podjetju (ang. *change agents*), in da bi bilo smiselno na delovna mesta, ki vključujejo veliko število sprememb, zaposliti takšne posameznike, za katere lahko na podlagi osebnostnih lastnosti sklepamo, da bodo spremembe lažje in boljše sprejeli.

Na podlagi zgoraj navedenih ugotovitev raziskovalcev smo postavili naslednje delovne hipoteze:

- H1: Predpostavljamo, da je pri zaposlenih *pripravljenost na spremembo* pozitivno povezana z osebnostnimi lastnostmi *odprtost*, *sprejemljivost*, *vestnost* in *ekstravertnost*, negativno pa z *nevroticizmom*.
- H2: Predpostavljamo, da sta pri zaposlenih *odpor do sprememb* in *pripravljenost na spremembo* negativno povezana (saj vsebinsko predstavlja pripravljenost na spremembo pozitiven odnos do spremembe, odpor do sprememb pa negativnega).
- H3: Predpostavljamo, da je pri zaposlenih odpor do sprememb negativno povezan z osebnostnimi lastnostmi *ekstravertnost*, *sprejemljivost*, *vestnost* in *odprtost za izkušnje* ter pozitivno povezan z *nevroticizmom*.
- H4: S pomočjo dimenzij osebnostnih lastnosti in dimenzij *odpora do sprememb* lahko pri zaposlenih napovedujemo njihovo *pripravljenost na spremembo*.

2 METODA

2.1 UDELEŽENCI

Vprašalnik je začelo reševati 328 anketiranih. 98 oseb je vprašalnike izpolnilo pomanjkljivo, zato so bili njihovi vprašalniki pred začetkom vrednotenja odstranjeni iz raziskave. Končni vzorec je predstavljalo 230 udeležencev raziskave, ki so bili v času ocenjevanja spremembe zaposleni. 66 udeležencev je bilo moškega spola (28,7 %), 164 pa ženskega (71,3 %). 71 udeležencev je zasedalo vodstveni položaj (30,9 %), 122 jih je opravljalo strokovno delo (53 %), preostali pa administrativna ali druga dela (16,1 %). Povprečna starost udeležencev je bila 40,65 let ($SD = 8,44$ let), ki so imeli v povprečju 16,73 let delovnih izkušenj ($SD = 9,10$ let). Povprečno število let delovnih izkušenj na trenutnem delovnem mestu pa je bilo 8,27 let ($SD = 7,53$ let). 132 udeležencev je imelo zaključeno univerzitetno izobrazbo, specializacijo, magisterij ali doktorat (57,4 %), 53 udeležencev je imelo zaključen visokošolski študij (23 %), preostalih 45 udeležencev pa je imelo zaključeno štiri- ali petletno srednjo šolo ali nižjo stopnjo izobrazbe (19,6 %).

2.2 PRIPOMOČKI

2.2.1 BFI – VPRAŠALNIK PETIH VELIKIH FAKTORJEV BFI (BIG FIVE INVENTORY)

Avtorji vprašalnika so John, Donahue in Kentle (1991). Vprašalnik BFI je samoocenjevalni vprašalnik, ki meri prototipične komponente petih velikih faktorjev osebnosti. Sestavljen je iz 44 postavk, od teh se jih osem nanaša na ekstravertnost ter osem na nevroticizem, devet na sprejemljivost in devet na vestnost ter deset na odprtost. Udeleženci morajo na vsaki postavki na petstopenjski ocenjevalni lestvici označiti, v kolikšni meri se strinjajo z njo (1 – se sploh ne strinjam; 2 – večinoma se ne strinjam; 3 – deloma se strinjam, deloma se ne strinjam; 4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam). 16 postavk se ovrednoti obrnjeno (1 = 5; 2 = 4; 3 = 3; 4 = 2; 5 = 1). Dosežek se izračuna za vsak faktor posebej.

Izdelava vprašalnika temelji na predpostavki, da je mogoče ustvariti kratek vprašalnik, ki bi omogočal učinkovito in fleksibilno ocenjevanje petih dimenzij v primeru, ko ni potrebe po podrobnejšem ocenjevanju individualnih facet (John, 2008). Postavke so v bistvu kratke fraze,

ki temeljijo na pridevniki, ki naj bi bili prototipični predstavniki določene značilnosti (John, 1989; John, 1990).

Tabela 4

Nazivi, kratki opisi in pripadajoče postavke dimenzij, ki jih meri vprašalnik BFI (John, Donahue in Kentle, 1991)

Naziv lestvice	Opis lestvice	Postavke
Ekstravertnost	Opisuje energičen pristop do socialnega in materialnega sveta ter vključuje značilnosti, kot so družabnost, aktivnost, asertivnost in pozitivna emocionalnost.	1, 6*, 11, 16, 21*, 26, 31*, 36
Sprejemljivost	Vključuje nasprotna pola prosocialne in skupnostne orientacije do drugih ter antagonizma; vključuje značilnosti, kot so altruizem, prijaznost, zaupanje in skromnost.	2*, 7, 12*, 17, 22, 27*, 32, 37*, 42
Vestnost	Opisuje kontrolo impulzov v smeri socialno predpisanih dejanj ter pomaga pri ciljno usmerjenem vedenju, kot je npr. premislek pred dejanjem, odlaganje zadovoljitve, sledenje normam in pravilom, načrtovanje, organiziranje ter določanje prednosti nalogam.	3, 8*, 13, 18*, 23*, 28, 33, 38, 43*
Nevroticizem	Vključuje nasprotna pola čustvene stabilnosti in uravnoveženega čustvovanja ter negativnega čustvovanja (npr. anksioznost, napetost, žalost).	4, 9*, 14, 19, 24*, 29, 34*, 39
Odprtost	Opisuje širino, globino, originalnost in kompleksnost posameznikovega mentalnega in eksperimentalnega življenja.	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35*, 40, 41*, 44

Opombe. * – označuje postavke, ki se vrednotijo obrnjeno.

Koeficienti zanesljivosti α posameznih faktorjev se nahajajo med 0,79 ter 0,86 (John in Srivastava, 1999), na slovenskem vzorcu pa med 0,77 ter 0,84 (Avsec in Sočan, 2007). John in Srivastava sta preverjala konvergentno veljavnost vprašalnika BFI tako, da sta preverjala povezanost lestvic vprašalnika BFI z ustreznimi lestvicami dveh drugih vprašalnikov velikih pet NEO-FFI vprašalnikom (Nevroticism-Extraversion-Openness Five Factor Inventory; Costa in McCrae, 1992) kot predstavnikom vprašalnikov velikih pet ter TDA (Trait Descriptive Adjectives, Goldberg, 1992) kot enim izmed pogosto uporabljenih seznamov pridevnikov, dobljenih na podlagi leksičnega pristopa. Povprečna vrednost koeficientov konvergentne veljavnosti med vsemi tremi vprašalniki preko vseh petih faktorjev je bila 0,75. Skladnost je bila največja med ustreznimi lestvicami vprašalnikov BFI in TDA (povprečni $r = 0,81$), nato med BFI in NEO-FFI (povprečni $r = 0,73$) ter med TDA in NEO-FFI ($r = 0,68$). Konfirmatorna faktorska analiza je na večih vzorcih potrdila petfaktorsko strukturo (npr. Aziz in Jackson, 2001; Benet -Martinez in John, 1998; Lang, Ludtke in Asendorpf, 2001).

2.2.2 VPRAŠALNIK PRIPRAVLJENOSTI NA SPREMEMBO (*READINESS FOR ORGANIZATIONAL CHANGE*)

Avtorji vprašalnika so Holt, Armenakis, Field in Harris (2007). Razvit je bil zaradi pomanjkanja ustreznih instrumentov za merjenje pripravljenosti na spremembo. Gre za samoocenjevalni vprašalnik, ki meri štiri področja pripravljenosti na spremembo. Vprašalnik ima 25 postavk (od tega je 8 postavk vrednoteno obrnjeno), udeleženci pa za vsako na 7-stopenjski lestvici odgovarjajo, v kolikšni meri se s posamezno postavko strinjajo (1 – sploh se ne strinjam; 2 – nekoliko se ne strinjam; 3 – se malo ne strinjam; 4 – deloma se strinjam, deloma se ne strinjam; 5 – se malo strinjam; 6 – se kar strinjam; 7 – popolnoma se strinjam). Štiri dimenzije, ki jih meri vprašalnik, so: *primernost*, *koristnost* (deset postavk), *učinkovitost ob spremembi* (šest postavk), *podpora vodstva* (6 postavk) in *osebna korist* (tri postavke). Dosežek se izračuna za vsako dimenzijo posebej.

Vprašalnik je namenjen merjenju pripravljenosti na spremembo v organizaciji na individualnem nivoju. Gre za multidimenzionalen konstrukt, na katerega vplivajo prepričanja med zaposlenimi, da: a) so sposobni izvesti predlagano spremembo (tj. *učinkovitost ob spremembah*), b) je predlagana sprememba koristna za organizacijo (tj. *primernost*,

koristnost), c) so vodstveni kadri predani spremembam (tj. *podpora vodstva*) ter d) je predlagana sprememba koristna za člane organizacije (tj. *osebna korist*).

Tabela 5

Nazivi, kratki opisi in pripadajoče postavke dimenzij, ki jih meri Vprašalnik pripravljenosti na spremembo (Holt, Armenakis, Field in Harris, 2007)

Naziv lestvice	Opis lestvice	Postavke
Primernost, koristnost	Obseg, do katerega posamezniki menijo, da je sprememba potrebna – posameznikova zaznava legitimnosti spremembe; obseg, do katerega posamezniki menijo, da bo sprememba koristna za organizacijo – koristnost spremembe, pridobljena učinkovitost, skladnost ciljev.	1, 2*, 3, 5, 6*, 9, 15, 17*, 21, 23
Učinkovitost ob spremembah	Obseg, do katerega posamezniki verjamejo, da se bodo odrezali dobro in uspešno.	7, 11*, 12, 13, 14, 20
Podpora vodstva	Obseg, do katerega posamezniki menijo, da vodstveni kader podpira spremembo.	4, 16, 18, 19*, 22, 25
Osebna korist	Ali je sprememba zaznana kot osebno koristna?	8*, 10*, 24*

Opombe. * – označuje postavke, ki se vrednotijo obrnjeno.

Vprašalnik je bil za potrebe magistrske naloge preveden iz angleščine v slovenščino. Na podlagi dveh neodvisnih prevodov smo sestavili enoten prevod, nato pa smo ga za ugotavljanje ustreznosti prevoda prevedli nazaj iz slovenščine v angleščino ter prevod primerjali z originalnim vprašalnikom. Obe obliki sta bili vsebinsko skladni, vnesene so bile le manjše spremembe.

Avtorji vprašalnika so po prvi raziskavi, kjer je bil koeficient α za *primernost in koristnost* 0,94, za *učinkovitost ob spremembah* 0,82, za *podporo vodstva* 0,87 ter za *osebno korist* 0,66, izvedli še replikacijsko študijo, kjer so bili dobljeni koeficienti α med 0,65 in 0,80. Konvergenčno veljavnost so preverjali s korelacijami med dimenzijami, ki so v prvi raziskavi v povprečju znašale 0,46, $p < 0,05$, v drugi pa 0,42, $p < 0,05$. Pri ugotavljanju napovedne veljavnosti so faktorji vprašalnika Pripravljenosti na spremembe, merjeni 7 mesecev po spremembi, skupaj pojasnili 23 % zadovoljstva na delovnem mestu, 17 % čustvene zavezanosti in 10 % namena spremembe delovnega mesta.

Faktorska analiza je pokazala na štirifaktorski model, konfirmatorna faktorska analiza pa je pokazala, da je hipotetizirani štirifaktorski model tudi najprimernejši (v primerjavi z eno-, dvo- ali trofaktorskim modelom; Holt, 2007).

2.2.3 VPRAŠALNIK ODPORA DO SPREMEMB (*RESISTANCE TO CHANGE SCALE – RSC*)

Avtor vprašalnika je Oreg (2003). Vprašalnik, ki je samoocenjevalni, je bil izdelan za merjenje posameznikove nagnjenosti k upiranju spremembam. Vprašalnik vsebuje 17 postavk, ki merijo štiri faktorje (*iskanje rutine, čustveno reakcijo, kratkoročno usmerjenost in kognitivno rigidnost*). Udeleženci odgovarjajo na šeststopenjski lestvici, in sicer: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – večinoma se ne strinjam; 3 – se malo ne strinjam; 4 – se malo strinjam; 5 – večinoma se strinjam in 6 – popolnoma se strinjam. Obrnjeno se vrednotita dve postavki.

Vprašalnik je namenjen merjenju nagnjenosti k odporu do sprememb ter za odkritje morebitnih osnovnih struktur. Štirje faktorji, ki sestavljajo vprašalnik, predstavljajo vedenjske, čustvene in kognitivne vidike odpora do sprememb.

Tabela 6

Nazivi, kratki opisi in pripadajoče postavke dimenzij, ki jih meri Vprašalnik odpora do sprememb (Oreg, 2003)

Naziv lestvice	Opis lestvice	Postavke
Iskanje rutine	Višja vrednost opisuje večjo vključenost rutine v vsakdanjem življenju; preferiranje nizkih nivojev stimulacije in novosti ter odpor proti odpovedovanju starim navadam.	1, 2, 3, 4*, 5
Čustven odziv	Višja vrednost opisuje bolj čustvene odzive na napovedane spremembe; manjšo psihološko odpornost in večji strah pred izgubo nadzora.	6, 7, 8, 9
Kratkoročna usmerjenost	Višja vrednost opisuje bolj kratkoročno usmerjenost med uvajanjem sprememb; netolerantnost do prilagoditev, povezanih s spremembo.	10, 11, 12, 13
Kognitivna rigidnost	Dimenzija miselne rigidnosti; višja vrednost na dimenziji opisuje večjo lahkost in pogostost, s katero posamezniki spreminjajo svoja mnenja, odločitve in poglede.	14*, 15, 16, 17

Opombe. * – označuje postavke, ki se vrednotijo obrnjeno.

Vprašalnik je bil za potrebe magistrske naloge preveden iz angleščine v slovenščino. Na podlagi dveh neodvisnih prevodov smo sestavili enoten prevod, nato pa smo ga za ugotavljanje ustreznosti prevoda prevedli nazaj iz slovenščine v angleščino in prevod primerjali z originalnim vprašalnikom. Obe obliki sta bili vsebinsko skladni, vnesene so bile le manjše spremembe.

Avtor vprašalnika (Oreg, 2003) je znotraj raziskave izvedel več študij, da bi preveril merske lastnosti inštrumenta. Faktorska analiza je pokazala štirifaktorski model, ki skupaj pojasni približno 57 % variance. Pri prvi študiji, ki jo je avtor izvedel, je bil skupni koeficient zanesljivosti $\alpha = 0,92$, koeficienti posameznih faktorjev pa: 0,89 za *iskanje rutine*, 0,86 za *čustveni odziv*, 0,71 za *kratkoročno usmerjenost* ter 0,68 za *kognitivno rigidnost*. Po izločitvi petih postavk se je koeficient zanesljivosti zmanjšal na 0,81 za *iskanje rutine* ter 0,82 za *čustven odziv*. Konfirmatorna faktorska analiza na novem vzorcu je potrdila štirifaktorski model, ki se je dobro ujemal s podatki. Skupni koeficient α je znašal 0,87, za posamezne lestvice pa se je gibal med 0,69 in 0,75. Tudi v drugi ponovitveni študiji je znašal koeficient $\alpha = 0,87$, za posamezne lestvice pa med 0,74 in 0,84. V tej študiji so prav tako preverjali konstruktno veljavnost vprašalnika skozi primerjavo z ostalimi konstrukti. Odpor do sprememb se je povezoval z iskanjem dražljajev, toleranco do nejasnosti, strahom pred tveganjem, odprtostjo za izkušnje, dogmatizmom, nevroticizmom in ekstravertnostjo. Korelacije med temi konstrukti ter faktorji vprašalnika so bile zmerne in pomembno nižje od vprašalnikove zanesljivosti, to pa kaže na diskriminativno veljavnost.

2.3 POSTOPEK

Zbiranje podatkov je potekalo preko spletne aplikacije od 9. marca 2012 do 23. marca 2012. Udeleženci so povabilo k reševanju dobili preko elektronske pošte, zbiranje pa je potekalo preko učinka snežne kepe. Udeleženci so bili že v elektronskem sporočilu obveščeni o namenu in temi raziskave. V nagovoru na elektronski povezavi, ki je vsebovala vprašalnik, so bili o tem še podrobneje obveščeni (katere dele ima raziskava – vprašalnik o osebnostnih lastnostih, o pripravljenosti na spremembo, o odporu do sprememb ter demografski podatki), hkrati pa se je opozorilo tudi na zagotovljeno anonimnost pri reševanju in da se bodo podatki obravnavali le na skupinski ravni. Pred vsakim vprašalnikom je bilo napisano navodilo za reševanje. Udeleženci so začeli z reševanjem prvega vprašalnika, nato pa so se v aplikaciji pomikali naprej po straneh in vprašalnikih. Izpolnjevanje vprašalnikov je trajalo približno 15 minut. Vrstni red vprašalnikov je bil sledeči: BFI, Vprašalnik pripravljenosti na spremembo, Vprašalnik odpora do sprememb in demografski podatki. Če so udeleženci reševanje prekinili, so morali reševanje ponoviti od začetka (če so npr. zaprli spletno stran in podobno). Odgovori so se zbirali v elektronski bazi.

Rezultati so bili obdelani v programu SPSS. Za računanje razlik med dvema skupinama smo uporabili *Mann-Whitney* test, za računanje razlik med večjim številom skupin smo uporabili *Kruskal-Wallis H* test, za ugotavljanje povezanosti pa *Spearmanov ρ* koeficient korelacije. V zadnjem delu smo naredili multiplo regresijsko analizo.

3 REZULTATI

V tem poglavju so v prvih treh podpoglavjih predstavljeni rezultati, ki se navezujejo na posamezne spremenljivke in demografske podatke, ki smo jih v raziskavi uporabili. Najprej so predstavljeni rezultati, ki se navezujejo na osebnostne lastnosti, nato rezultati, vezani na dimenzije pripravljenosti na spremembo in nato še rezultati odpora do sprememb.

V zadnjih dveh podpoglavjih so prikazani rezultati povezav med vsemi tremi uporabljenimi vprašalniki (korelacije in regresijski model), ki se navezujejo tudi na postavljene hipoteze.

3.1 VELIKIH PET

Merili smo izraženost petih velikih dimenzij s pomočjo vprašalnika BFI (John, Donahue in Kentle, 1991). V Tabeli 7 so za posamezne dimenzije prikazani opisna statistika, preverjanje normalnosti porazdelitve in zanesljivost posameznih dimenzij.

Tabela 7

Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije na vprašalniku BFI (N = 230)

BFI	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>K-S Z</i>	<i>p</i>	<i>α</i>
Ekstravertnost	30,01	4,814	0,077	0,002	0,797
Sprejemljivost	34,80	4,312	0,083	0,001	0,688
Vestnost	35,69	4,677	0,078	0,002	0,761
Nevroticizem	20,01	4,880	0,062	0,032	0,800
Odprtost	36,95	5,042	0,057	0,066	0,738

Opombe. K-S Z - Kolmogorov-Smirnov Z; α – zanesljivost, merjena s Crombachovo alfa.

Kot je razvidno iz Tabele 7, se štiri od petih dimenzij na vprašalniku BFI ne porazdeljujejo po normalni distribuciji. Normalno se porazdeljuje le dimenzija *odprtost*. Zanesljivost posameznih dimenzij je ustrezna, nekoliko nižja je le pri dimenziji *sprejemljivost*.

Statistično pomembne razlike pri primerjavi osebnostnih lastnosti glede na spol udeležencev raziskave dobimo na dveh dimenzijah vprašalnika velikih pet – *sprejemljivost* in *vestnost*. Predstavnice ženskega spola ocenjujejo, da so bolj altruistične, prijazne, skromne itd. in vestnejše kot predstavniki moškega spola (Tabela 8).

Tabela 8

Primerjava osebnostnih lastnosti glede na spol udeležencev

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Mann-Whitney <i>U</i>	Wilcoxon <i>W</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Ekstravertnost	Moški	66	29,14	4,67	4614,5	6825,5	-1,75	0,080
	Ženske	164	30,37	4,84				
Sprejemljivost	Moški	66	33,91	4,19	4504,0	6715,0	-2,00	0,046
	Ženske	164	35,16	4,32				
Vestnost	Moški	66	34,41	5,22	4394,5	6605,5	-2,23	0,025
	Ženske	164	36,21	4,35				
Nevroticizem	Moški	66	20,79	4,90	4832,5	18362,5	-1,27	0,203
	Ženske	164	19,70	4,85				
Odprtost	Moški	66	36,79	4,92	5159,0	7370,0	-0,56	0,579
	Ženske	164	37,01	5,10				

Tabela 9

Opisne statistike in Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v osebnostnih lastnostih glede na delovno pozicijo

	Delovna pozicija	N	M	SD	χ^2	df	p
Ekstravertnost	Vodstveno delo	71	31,13	4,63	11,680	3	0,009
	Strokovno delo	122	29,90	4,76			
	Administracija	23	29,35	4,52			
	Drugo	14	26,43	5,09			
Sprejemljivost	Vodstveno delo	71	35,01	4,15	2,966	3	0,397
	Strokovno delo	122	34,91	4,44			
	Administracija	23	34,78	4,09			
	Drugo	14	32,86	4,37			
Vestnost	Vodstveno delo	71	36,04	4,86	1,459	3	0,692
	Strokovno delo	122	35,66	4,44			
	Administracija	23	34,96	4,73			
	Drugo	14	35,36	5,92			
Nevroticizem	Vodstveno delo	71	19,28	4,65	2,394	3	0,495
	Strokovno delo	122	20,22	5,02			
	Administracija	23	20,87	5,06			
	Drugo	14	20,50	4,43			
Odprtost	Vodstveno delo	71	37,56	4,15	7,340	3	0,062
	Strokovno delo	122	37,15	5,17			
	Administracija	23	36,00	6,03			
	Drugo	14	33,64	5,40			

Rezultati v Tabeli 9 kažejo, da se posamezniki glede na delovno pozicijo statistično pomembno razlikujejo le na dimenziji *ekstravertnost*. Najbolj jo imajo izraženo vodstveni delavci (imajo bolj energičen pristop, so bolj družabni, aktivni in asertivni).

3.2 PRIPRAVLJENOST NA SPREMEMBO

Posamezniki se na spremembe odzivajo zelo različno. Znotraj raziskave smo ugotavljali, kako se posamezniki odzivajo na spremembo z vidika njihove pripravljenosti na spremembo. V Tabeli 10 so prikazane opisne statistike in zanesljivost posameznih dimenzij Vprašalnika *pripravljenosti na spremembo*.

Tabela 10

Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije na Vprašalniku pripravljenost na spremembo (N = 230)

Pripravljenost na spremembo	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>K-S Z</i>	<i>p</i>	<i>α</i>
Primernost, koristnost	54,97	11,339	0,118	0,000	0,885
Učinkovitost ob spremembi	31,78	4,935	0,059	0,048	0,588
Podpora vodstva	30,39	7,492	0,089	0,000	0,536
Osebna korist	10,62	2,881	0,143	0,000	0,807

Opombe. K-S Z - Kolmogorov-Smirnov Z; *α* – zanesljivost, merjena s Crombachovo alfa.

Kot je razvidno iz Tabele 10, se nobena od štirih dimenzij na Vprašalniku pripravljenost na spremembo ne porazdeljuje po normalni distribuciji. Zanesljivost dimenzij *primernost*, *koristnost* in *osebna korist* je ustrezna, nižja pa je zanesljivost pri dimenzijah *učinkovitost ob spremembi* in *podpora vodstva*.

V Tabeli 11 so prikazane povezanosti med posameznimi dimenzijami Vprašalnika pripravljenosti na spremembo. Rezultati so pokazali, da so vse dimenzije med seboj pozitivno, statistično pomembno povezane. Najvišji sta povezanosti med dimenzijo *primernost*, *koristnost* in dimenzijama *podpora vodstva* oz. *osebna korist*, nekoliko nižja pa povezanost med dimenzijama *učinkovitost ob spremembi* in *osebna korist*.

Tabela 11

Povezanost med dimenzijami Vprašalnika pripravljenosti na spremembo (Spearmanov ρ ; $N = 230$)

	Primernost, koristnost	Učinkovitost ob spremembi	Podpora managementa	Osebna korist
Primernost, koristnost	1,000	0,288**	0,616**	0,429**
Učinkovitost ob spremembi		1,000	0,239**	0,181**
Podpora managementa			1,000	0,217**
Osebna korist				1,000

Opombe. * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$.

V nadaljevanju smo ugotavljali, ali se posamezniki razlikujejo v njihovi pripravljenosti na spremembo glede na nekatere **demografske spremenljivke**.

Rezultati kažejo, da med moškimi in ženskami ni statistično pomembnih razlik na nobeni od dimenzij pripravljenosti na spremembo (Tabela 12).

Tabela 12

Primerjava posameznih dimenzij pripravljenosti na spremembo glede na spol udeležencev

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Mann-Whitney <i>U</i>	Wilcoxon <i>W</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Primernost, koristnost	Moški	66	52,17	13,60	4579,0	6790,0	-1,826	0,068
	Ženske	164	56,10	10,12				
Učinkovitost ob spremembi	Moški	66	30,80	5,50	4631,5	6842,5	-1,714	0,087
	Ženske	164	32,17	4,65				
Podpora vodstva	Moški	66	29,52	8,15	4953,5	7164,5	-1,005	0,315
	Ženske	164	30,74	7,21				
Osebna korist	Moški	66	10,50	2,95	5278,0	7489,0	-0,296	0,767
	Ženske	164	10,67	2,86				

Tabela 13

Povezanost med dimenzijami pripravljenosti na spremembo s starostjo in delovnimi izkušnjami (Spearmanov ρ ; $N = 230$)

	Primernost, koristnost	Učinkovitost ob spremembi	Podpora managementa	Osebna korist
Starost	0,059	0,124	0,009	0,002
Delovne izkušnje – skupaj	0,086	0,108	0,033	0,011
Delovne izkušnje na trenutnem delovnem mestu	-0,031	0,147*	-0,031	0,014

Opombe. * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$.

Kot je razvidno iz Tabele 13, je pozitivna povezanost med delovnimi izkušnjami na trenutnem delovnem mestu in dimenzijo *učinkovitost ob spremembi*. Tako posamezniki, ki imajo več delovnih izkušenj na trenutnem delovnem mestu, verjamejo, da se bodo odrezali bolje kot posamezniki, ki imajo manj delovnih izkušenj na trenutnem delovnem mestu. Med dimenzijami Vprašalnika pripravljenosti na spremembo in starostjo ter skupnimi delovnimi izkušnjami rezultati niso pokazali povezanosti.

Glede na dobljene rezultate ni statistično pomembnih razlik na nobeni izmed dimenzij pripravljenosti na spremembo, če posameznike primerjamo glede na njihovo izobrazbo (Tabela 14).

Tabela 14

Opisne statistike ter Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v pripravljenosti na spremembo glede na izobrazbo udeležencev

	Izobrazba	N	M	SD	χ^2	df	p
Primernost, koristnost	Osnovna šola	1	50,00	/	5,767	5	0,330
	Poklicna SŠ	6	52,17	7,05			
	Srednja šola	38	51,87	12,83			
	Visokošolski študij	53	56,21	9,38			
	Univerzitetni študij	73	54,73	12,19			
	Podiplomski študij	59	56,53	11,12			
Učinkovitost ob spremembi	Osnovna šola	1	33,00	/	3,692	5	0,595
	Poklicna SŠ	6	28,67	2,94			
	Srednja šola	38	31,68	4,15			
	Visokošolski študij	53	31,89	3,96			
	Univerzitetni študij	73	32,18	4,84			
	Podiplomski študij	59	31,54	6,32			
Podpora vodstva	Osnovna šola	1	30,00	/	2,346	5	0,800
	Poklicna SŠ	6	29,50	5,09			
	Srednja šola	38	30,95	6,71			
	Visokošolski študij	53	30,72	7,09			
	Univerzitetni študij	73	30,82	8,11			
	Podiplomski študij	59	29,29	7,89			
Osebna korist	Osnovna šola	1	4,00	/	10,689	5	0,058
	Poklicna SŠ	6	7,83	3,19			
	Srednja šola	38	10,29	3,04			
	Visokošolski študij	53	10,25	3,06			
	Univerzitetni študij	73	11,00	2,69			
	Podiplomski študij	59	11,10	2,54			

Preverili smo tudi, ali se posamezniki razlikujejo glede na delovno pozicijo. Rezultati so pokazali (Tabela 15), da se posamezniki glede na delovno pozicijo na Vprašalniku pripravljenost na spremembo razlikujejo le na dimenziji *osebna korist*, pri čemer so najvišje ocenili osebno korist posamezniki na vodstvenih pozicijah, najnižje pa tisti, ki so na drugih delovnih mestih oz. delajo v administraciji.

Tabela 15

Opisne statistike ter Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v pripravljenosti na spremembo glede na delovno pozicijo

	Delovna pozicija	N	M	SD	χ^2	df	p
Primernost, koristnost	Vodstveno delo	71	57,70	9,79	6,083	3	0,108
	Strokovno delo	122	54,08	11,69			
	Administracija	23	52,57	12,20			
	Drugo	14	52,79	12,72			
Učinkovitost ob spremembi	Vodstveno delo	71	32,55	5,24	4,201	3	0,241
	Strokovno delo	122	31,48	4,98			
	Administracija	23	31,13	4,39			
	Drugo	14	31,57	3,55			
Podpora vodstva	Vodstveno delo	71	32,11	7,05	5,472	3	0,140
	Strokovno delo	122	29,68	7,99			
	Administracija	23	29,30	5,16			
	Drugo	14	29,57	7,61			
Osebna korist	Vodstveno delo	71	11,52	2,01	11,731	3	0,008
	Strokovno delo	122	10,53	2,95			
	Administracija	23	9,52	3,20			
	Drugo	14	8,64	3,88			

Tabela 16 prikazuje posamezne dimenzije pripravljenosti na spremembo glede na spremembo, ki so jo udeleženci v vprašalniku opisovali. Rezultati so pokazali, da se glede na vrsto spremembe statistično pomembno razlikujejo tri od štirih dimenzij (*primernost, koristnost, učinkovitost ob spremembi* in *osebna korist*). Posamezniki, ki so izbrali kot spremembo znatno zmanjšan obseg dela, so med ostalimi posamezniki najnižje ocenili, ali je sprememba primerna in koristna, ali se počutijo ob spremembi učinkoviti in pa ali vidijo v spremembi osebno korist. Opozoriti pa je potrebno, da je teh posameznikov zelo malo glede na celoten vzorec ($N = 4$). Visoke rezultate na dimenzijah *primernost, koristnost, učinkovitost ob spremembi* in *osebna korist* pa so imeli posamezniki, ki so kot spremembo izbrali uvedbo nove tehnologije ($N = 29$). Visoke rezultate na dimenzijah *učinkovitost ob spremembi* in *osebna korist* so imeli tudi posamezniki, ki so opisovali združevanje, prevzem podjetja, vendar pa je bil ta vzorec zelo majhen ($N = 3$).

Tabela 16

Primerjava posameznih dimenzij pripravljenosti na spremembo glede na izbrano spremembo (Kruskal-Wallis H test)

	Izbrana sprememba	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Primernost, koristnost	Sprememba vodstva	29	56,0	13,83	25,872	8	0,001
	Reorganizacija	48	56,5	11,89			
	Znatno povečan obseg dela	47	53,0	9,99			
	Znatno zmanjšan obseg dela	4	41,0	3,40			
	Prestrukturiranje	6	44,5	16,17			
	Nov projekt	54	59,0	10,04			
	Uvedba nove tehnologije	29	62,0	9,29			
	Združevanje, prevzem podjetja	3	56,0	11,93			
	Drugo	10	62,5	4,55			
Učinkovitost ob spremembi	Sprememba vodstva	29	31,0	4,21	16,082	8	0,041
	Reorganizacija	48	32,0	4,73			
	Znatno povečan obseg dela	47	32,0	4,79			
	Znatno zmanjšan obseg dela	4	27,5	9,63			
	Prestrukturiranje	6	30,5	6,40			
	Nov projekt	54	30,0	5,34			
	Uvedba nove tehnologije	29	34,0	4,01			
	Združevanje, prevzem podjetja	3	37,0	0,58			
	Drugo	10	33,5	4,22			
Podpora vodstva	Sprememba vodstva	29	32,0	6,69	11,903	8	0,156
	Reorganizacija	48	32,5	6,98			
	Znatno povečan obseg dela	47	29,0	7,18			
	Znatno zmanjšan obseg dela	4	24,0	4,03			
	Prestrukturiranje	6	23,0	11,6			
	Nov projekt	54	30,0	7,37			
	Uvedba nove tehnologije	29	34,0	7,2			
	Združevanje, prevzem podjetja	3	39,0	9,29			
	Drugo	10	33,5	10,73			
Osebna korist	Sprememba vodstva	29	9,0	3,08	20,968	8	0,007
	Reorganizacija	48	11,0	2,56			
	Znatno povečan obseg dela	47	11,0	2,6			
	Znatno zmanjšan obseg dela	4	8,0	2,83			
	Prestrukturiranje	6	9,5	1,79			
	Nov projekt	54	12,0	3,01			
	Uvedba nove tehnologije	29	13,0	3,09			
	Združevanje, prevzem podjetja	3	13,0	2,89			
	Drugo	10	12	2,16			

3.3 ODPOR DO SPREMEMB

Poleg pripravljenosti na spremembo smo pri udeležencih ugotavljali tudi, kakšna je njihova stopnja odpora do sprememb. Ta opisuje posameznikovo nagnjenost k upiranju ali izogibanju spremembam ter razvrednotenje sprememb v splošnem (Oreg, 2003).

Kot je razvidno iz Tabele 17, se nobena izmed dimenzij Vprašalnika odpora do sprememb ne porazdeljuje po normalni distribuciji. Zanesljivost je za dimenzije *iskanje rutine*, *čustven odziv* in *kratkoročen fokus* primerna, nekoliko nižja pa je zanesljivost dimenzije *kognitivna rigidnost*.

Tabela 17

Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije na Vprašalniku odpora do sprememb (N = 230)

Odpor do sprememb	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>K-S Z</i>	<i>p</i>	<i>α</i>
Iskanje rutine	11,45	4,230	0,100	0,000	0,773
Čustven odziv	11,99	4,360	0,068	0,012	0,815
Kratkoročna usmerjenost	8,95	3,718	0,134	0,000	0,774
Kognitivna rigidnost	15,73	3,492	0,077	0,002	0,572

Opombe. K-S Z - Kolmogorov-Smirnov Z; *α* – zanesljivost merjena s Crombachovo alfa.

Tabela 18 prikazuje povezanost posameznih dimenzij Vprašalnika odpora do sprememb. Rezultati kažejo, da so tri od štirih dimenzij med seboj pozitivno statistično pomembno povezane (*iskanje rutine*, *čustven odziv*, *kratkoročen fokus*). Četrta dimenzija, imenovana *kognitivna rigidnost*, pa s preostalimi dimenzijami ni statistično pomembno povezana.

Tabela 18

Povezanost med dimenzijami Vprašalnika odpora do sprememb (Spearmanov ρ ; N = 230)

	Iskanje rutine	Čustven odziv	Kratkoročna usmerjenost	Kognitivna rigidnost
Iskanje rutine	1,000	0,543**	0,529**	-0,043
Čustven odziv		1,000	0,592**	0,003
Kratkoročna usmerjenost			1,000	-0,009
Kognitivna rigidnost				1,000

Opombe. * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$.

Da bi ugotovili, ali se posamezniki razlikujejo v odporu do sprememb, smo preverili razlike med posamezniki glede na nekatere **demografske spremenljivke**. V Tabeli 19 so prikazane razlike med posamezniki glede na spol. Rezultati niso pokazali statistično pomembnih razlik med moškimi in ženskami v odporu do sprememb.

Tabela 19

Primerjava posameznih dimenzij odpora do sprememb glede na spol udeležencev

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Mann-Whitney <i>U</i>	Wilcoxon <i>W</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Iskanje rutine	Moški	66	11,67	4,44	5267,0	18797,0	-0,319	0,750
	Ženske	164	11,37	4,15				
Čustven odziv	Moški	66	11,98	4,25	5386,5	7597,5	-0,056	0,955
	Ženske	164	11,99	4,42				
Kratkoročna usmerjenost	Moški	66	9,53	3,70	4645,5	18175,5	-1,687	0,092
	Ženske	164	8,71	3,71				
Kognitivna rigidnost	Moški	66	15,30	3,30	4834,5	7045,5	-1,271	0,204
	Ženske	164	15,90	3,56				

Rezultati kažejo (Tabela 20), da ni povezanosti med starostjo, delovnimi izkušnjami na trenutnem delovnem mestu in dimenzijami odpora do sprememb *iskanje rutine*, *čustven odziv* in *kratkoročna usmerjenost*. Kaže pa se statistično pomembna pozitivna povezanost med starostjo in *kognitivno rigidnostjo* – tako posamezniki, ki so starejši, manj pogosto spreminjajo svoja mnenja, odločitve in poglede. Negativna pa je povezanost med skupnimi delovnimi izkušnjami in dimenzijo *čustven odziv*. Posamezniki, ki imajo več delovnih izkušenj, so tudi bolj psihološko odporni na spremembe in se nanje manj čustveno odzovejo.

Tabela 20

Povezanost med dimenzijami odpora do sprememb s starostjo in delovnimi izkušnjami

(Spearmanov ρ ; $N = 230$)

	Iskanje rutine	Čustven odziv	Kratkoročna usmerjenost	Kognitivna rigidnost
Starost	-0,084	-0,118	-0,028	0,130*
Delovne izkušnje – skupaj	-0,108	-0,151*	-0,057	0,116
Delovne izkušnje na trenutnem delovnem mestu	-0,011	-0,036	0,031	0,062

Opombe. * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$.

Posamezniki se glede na izobrazbo razlikujejo le na dimenziji *iskanje rutine*. Na tej dimenziji imajo najvišje rezultate posamezniki, ki imajo dokončano srednjo šolo (pri čemer ne upoštevamo posameznika, ki ima dokončano osnovno šolo, saj je ta le eden), najnižji pa so rezultati posameznikov, ki imajo dokončan podiplomski ali visokošolski študij (Tabela 21).

Tabela 21

Opisne statistike ter Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v odporu do sprememb glede na izobrazbo udeležencev

	izobrazba	N	M	SD	χ^2	df	p
Iskanje rutine	Osnovna šola	1	17,00	/	13,900	5	0,016
	Poklicna SŠ	6	12,00	4,86			
	Srednja šola	38	13,84	4,98			
	Visokošolski študij	53	10,85	4,18			
	Univerzitetni študij	73	11,27	4,02			
	Podiplomski študij	59	10,53	3,40			
Čustven odziv	Osnovna šola	1	11,00	/	5,604	5	0,347
	Poklicna SŠ	6	11,50	5,13			
	Srednja šola	38	13,13	4,28			
	Visokošolski študij	53	11,85	4,82			
	Univerzitetni študij	73	12,34	4,49			
	Podiplomski študij	59	11,02	3,65			
Kratkoročna usmerjenost	Osnovna šola	1	9,00	/	6,292	5	0,279
	Poklicna SŠ	6	10,00	2,28			
	Srednja šola	38	10,08	3,98			
	Visokošolski študij	53	9,04	4,09			
	Univerzitetni študij	73	8,66	3,68			
	Podiplomski študij	59	8,39	3,30			
Kognitivna rigidnost	Osnovna šola	1	19,00	/	2,722	5	0,743
	Poklicna SŠ	6	16,67	5,24			
	Srednja šola	38	15,24	3,44			
	Visokošolski študij	53	15,45	3,67			
	Univerzitetni študij	73	15,95	3,20			
	Podiplomski študij	59	15,86	3,59			

Če primerjamo posameznike glede na delovno pozicijo v izraženosti odpora do sprememb, lahko ugotovimo, da se statistično pomembno razlikujejo na treh od štirih dimenzij – *iskanje rutine*, *čustven odziv* in *kratkoročna usmerjenost*. Posamezniki, ki so na vodilnih položajih, imajo nizko izražene vse tri dimenzije – tako iščejo manj rutine, se manj čustveno odzivajo na spremembe in imajo manj izraženo dimenzijo *kratkoročna usmerjenost*. Nasprotno imajo posamezniki, ki delajo v administraciji, te dimenzije višje izražene (Tabela 22).

Tabela 22

Opisne statistike in Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v odporu do sprememb glede na delovno pozicijo

	Delovna pozicija	N	M	SD	χ^2	df	p
Iskanje rutine	Vodstveno delo	71	9,82	3,41	21,214	3	0,000
	Strokovno delo	122	11,64	4,06			
	Administracija	23	13,65	4,87			
	Drugo	14	14,50	5,10			
Čustven odziv	Vodstveno delo	71	11,08	4,15	8,187	3	0,042
	Strokovno delo	122	12,11	4,47			
	Administracija	23	13,52	3,53			
	Drugo	14	13,00	5,04			
Kratkoročna usmerjenost	Vodstveno delo	71	8,46	3,79	8,966	3	0,030
	Strokovno delo	122	8,74	3,49			
	Administracija	23	10,78	4,25			
	Drugo	14	10,21	3,64			
Kognitivna rigidnost	Vodstveno delo	71	16,04	3,67	2,550	3	0,466
	Strokovno delo	122	15,76	3,40			
	Administracija	23	15,17	3,82			
	Drugo	14	14,71	2,79			

Tabela 23

Primerjava posameznih dimenzij odpora do sprememb glede na izbrano spremembo

(Kruskal-Wallis H test)

	Izbrana sprememba	N	M	SD	χ^2	df	p
Iskanje rutine	Sprememba vodstva	29	12,38	4,71	10,922	8	0,206
	Reorganizacija	48	11,08	4,28			
	Znatno povečan obseg dela	47	12,34	3,97			
	Znatno zmanjšan obseg dela	4	13,50	5,51			
	Prestrukturiranje	6	13,50	4,37			
	Nov projekt	54	10,85	3,87			
	Uvedba nove tehnologije	29	10,31	3,94			
	Združevanje, prevzem podjetja	3	9,67	3,51			
	Drugo	10	11,40	5,54			
Čustven odziv	Sprememba vodstva	29	13,79	3,05	11,338	8	0,183
	Reorganizacija	48	11,46	4,18			
	Znatno povečan obseg dela	47	12,34	4,53			
	Znatno zmanjšan obseg dela	4	14,25	5,32			
	Prestrukturiranje	6	10,50	2,88			
	Nov projekt	54	11,35	4,58			
	Uvedba nove tehnologije	29	11,62	4,92			
	Združevanje, prevzem podjetja	3	9,67	6,66			
	Drugo	10	12,90	3,78			
Kratkoročna usmerjenost	Sprememba vodstva	29	9,66	3,61	7,223	8	0,513
	Reorganizacija	48	8,52	4,25			
	Znatno povečan obseg dela	47	9,38	3,83			
	Znatno zmanjšan obseg dela	4	10,25	3,86			
	Prestrukturiranje	6	7,83	2,64			
	Nov projekt	54	9,04	3,51			
	Uvedba nove tehnologije	29	8,45	3,49			
	Združevanje, prevzem podjetja	3	6,67	2,52			
	Drugo	10	8,70	3,68			
Kognitivna rigidnost	Sprememba vodstva	29	15,48	3,28	7,374	8	0,497
	Reorganizacija	48	15,65	3,26			
	Znatno povečan obseg dela	47	16,00	3,41			
	Znatno zmanjšan obseg dela	4	16,25	4,11			
	Prestrukturiranje	6	15,67	2,94			
	Nov projekt	54	16,33	3,61			
	Uvedba nove tehnologije	29	15,24	4,15			
	Združevanje, prevzem podjetja	3	11,00	2,65			
	Drugo	10	14,90	2,69			

Kot je razvidno iz Tabele 23 se posamezniki glede na izbrano spremembo ne razlikujejo statistično pomembno v odporu do sprememb na nobeni od dimenzij tega vprašalnika.

3.4 POVEZANOST PRIPRAVLJENOSTI NA SPREMEMBO IN ODPORA DO SPREMEMB Z OSEBNOSTNIMI LASTNOSTMI

Ljudje se različno odzivajo na spremembe, pri čemer lahko s pomočjo vprašalnikov ugotovimo, kakšna je posameznikova pripravljenost na spremembo in kakšen je odpor. V raziskavi smo ugotavljali, ali se posameznikove osebnostne lastnosti, ki jih lahko določimo iz vidika velikih pet faktorjev, povezujejo s posameznimi dimenzijami pripravljenosti na spremembo in z odporom do sprememb.

3.4.1 POVEZANOST PRIPRAVLJENOSTI NA SPREMEMBO Z OSEBNOSTNIMI LASTNOSTMI

V **prvi hipotezi** smo predpostavili, da je pri zaposlenih pripravljenost na spremembo pozitivno povezana z osebnostnimi lastnostmi *odprtost*, *sprejemljivost*, *vestnost* in *ekstravertnost*, negativno pa z *nevroticizmom*.

Rezultati povezanosti med Vprašalnikom pripravljenosti na spremembo in BFI so prikazani v Tabeli 25. Dimenzija *primernost in koristnost*, s katero ugotavljamo posameznikovo mnenje, da bo sprememba koristna za organizacijo, se statistično pomembno povezuje z vsemi izmerjenimi osebnostnimi lastnostmi. Tako se pozitivno povezuje z vsemi lastnostmi, z izjemo *nevroticizma*, s katerim je povezana negativno. Dimenzija *učinkovitost ob spremembi*, s katero merimo obseg, do katerega posamezniki verjamejo, da se bodo odrezali dobro in uspešno, se pozitivno povezuje z dimenzijami *ekstravertnost*, *vestnost* in *odprtost* in negativno z dimenzijo *nevroticizem*. Prav tako se negativno z *nevroticizmom* povezuje dimenzija *osebna korist*. Slednja se pozitivno povezuje tudi s *sprejemljivostjo*. Dimenzija *podpora vodstva* (obseg, do katerega posamezniki menijo, da vodstvo podpira spremembo) se pozitivno povezuje z dimenzijo *vestnost*. Najbolj izstopa povezanost med *primernostjo*, *koristnostjo* in *odprtostjo* ter povezanost med *učinkovitostjo ob spremembi* in štirimi od petih dimenzij osebnostnih lastnosti (z izjemo *sprejemljivosti*).

Tabela 24

Povezanost velikih pet z dimenzijami pripravljenosti na spremembo (Spearmanov ρ ; $N = 230$)

	Primernost, koristnost	Učinkovitost ob spremembi	Podpora vodstva	Osebna korist
Ekstravertnost	0,142*	0,247**	0,099	0,115
Sprejemljivost	0,180**	0,037	0,082	0,135*
Vestnost	0,136*	0,265**	0,134*	0,088
Nevroticizem	-0,178**	-0,246**	-0,108	-0,148*
Odprtost	0,267**	0,255**	0,103	0,105

Opombe. * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$.

Iz podatkov je razvidno, da lahko **prvo hipotezo potrdimo** in trdimo, da so *odprtost*, *sprejemljivost*, *vestnost* in *ekstravertnost* zaposlenih pozitivno povezane s pripravljenostjo na spremembe, *nevroticizem* pa negativno povezan s pripravljenostjo na spremembe.

3.4.2 POVEZANOST MED PRIPRAVLJENOSTJO NA SPREMEMBO Z ODPOROM DO SPREMEMB

Ugotavljali smo tudi posameznikovo nagnjenost k odporu do sprememb, pri čemer smo merili tako vedenjske, čustvene kot tudi kognitivne vidike odpora do sprememb.

V **drugi hipotezi** smo predpostavili, da sta pri zaposlenih odpor do sprememb in pripravljenost na spremembe negativno povezana.

Rezultati, ki so prikazani v Tabeli 25, kažejo, da so nekatere dimenzije med seboj statistično pomembno negativno povezane. Tako se *primernost in koristnost*, *osebna korist* ter *učinkovitost ob spremembi* negativno povezujejo z *iskanjem rutine*, *čustvenim odzivom* in *kratkoročnim fokusom*. *Podpora vodstva* pa se negativno povezuje z dimenzijami *iskanje rutine* in *kratkoročna usmerjenost*. Dimenzija odpora na spremembe, imenovana *kognitivna rigidnost*, se ne povezuje statistično pomembno z nobeno izmed dimenzij *pripravljenosti na spremembo*.

Tabela 25

Povezanost (Spearmanov ρ) dimenzij odpora do sprememb z dimenzijami pripravljenosti na spremembo (N = 230)

Odpor do sprememb	Pripravljenost na spremembo			
	Primernost, koristnost	Učinkovitost ob spremembi	Podpora vodstva	Osebna korist
Iskanje rutine	-0,373**	-0,356**	-0,191**	-0,252**
Čustven odziv	-0,175**	-0,254**	-0,056	-0,343**
Kratkoročna usmerjenost	-0,247**	-0,326**	-0,143*	-0,249**
Kognitivna rigidnost	0,026	0,048	0,017	-0,066

Opombe. * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$.

Drugo hipotezo lahko na podlagi dobljenih rezultatov **v veliki meri potrdimo**, saj vse dimenzije odpora do sprememb, z izjemo *kognitivne rigidnosti*, negativno korelirajo z dimenzijami pripravljenosti na spremembo.

3.4.3 POVEZANOST MED OSEBNOSTNIMI LASTNOSTMI IN ODPOROM DO SPREMEMB

V **tretji hipotezi** smo predpostavili, da je pri zaposlenih odpor do sprememb negativno povezan z osebnostnimi lastnostmi *ekstravertnost*, *sprejemljivost*, *vestnost* in *odprtost* ter pozitivno povezan z *nevroticizmom*.

Rezultati so pokazali, da se dimenzije *iskanje rutine*, *čustven odziv* in *kratkoročna usmerjenost* negativno povezujejo s štirimi od petih dimenzij velikih pet osebnostnih lastnosti (*ekstravertnost*, *sprejemljivost*, *vestnost* in *odprtost*). Tako imajo posamezniki, ki imajo v življenje bolj vključeno rutino in preferirajo nizke nivoje stimulacije, posamezniki, ki se čustveno odzivajo na napovedane spremembe, ter posamezniki, ki so kratkoročno usmerjeni med uveljavljanjem sprememb, nižje izraženo energijo, sprejemljivost, vestnost in odprtost. Tri zgoraj opisane dimenzije odpora do sprememb pa se z *nevroticizmom* povezujejo pozitivno. Četrta dimenzija odpora do sprememb, imenovana *kognitivna rigidnost*, opisuje, do katere mere in kako pogosto posameznik ohranja svoja mnenja, odločitve in poglede. Ta dimenzija je statistično pomembno povezana le z eno dimenzijo osebnostnih lastnosti, in sicer je pozitivno povezana z dimenzijo *vestnost*. Kot je razvidno iz Tabele 26, so povezave precej

visoke, pri čemer najbolj izstopajo povezanosti *iskanja rutine* z *ekstravertnostjo* in *odprtostjo* ter *kratkoročna usmerjenost* z *vestnostjo* in *nevroticizmom*.

Tabela 26

Povezanost (Spearmanov ρ) velikih pet z dimenzijami odpora do sprememb (N = 230)

	Iskanje rutine	Čustven odziv	Kratkoročna usmerjenost	Kognitivna rigidnost
Ekstravertnost	-0,441**	-0,315**	-0,374**	-0,011
Sprejemljivost	-0,200**	-0,237**	-0,269**	0,001
Vestnost	-0,265**	-0,300**	-0,401**	0,227**
Nevroticizem	0,309**	0,381**	0,429**	-0,069
Odprtost	-0,432**	-0,201**	-0,270**	-0,008

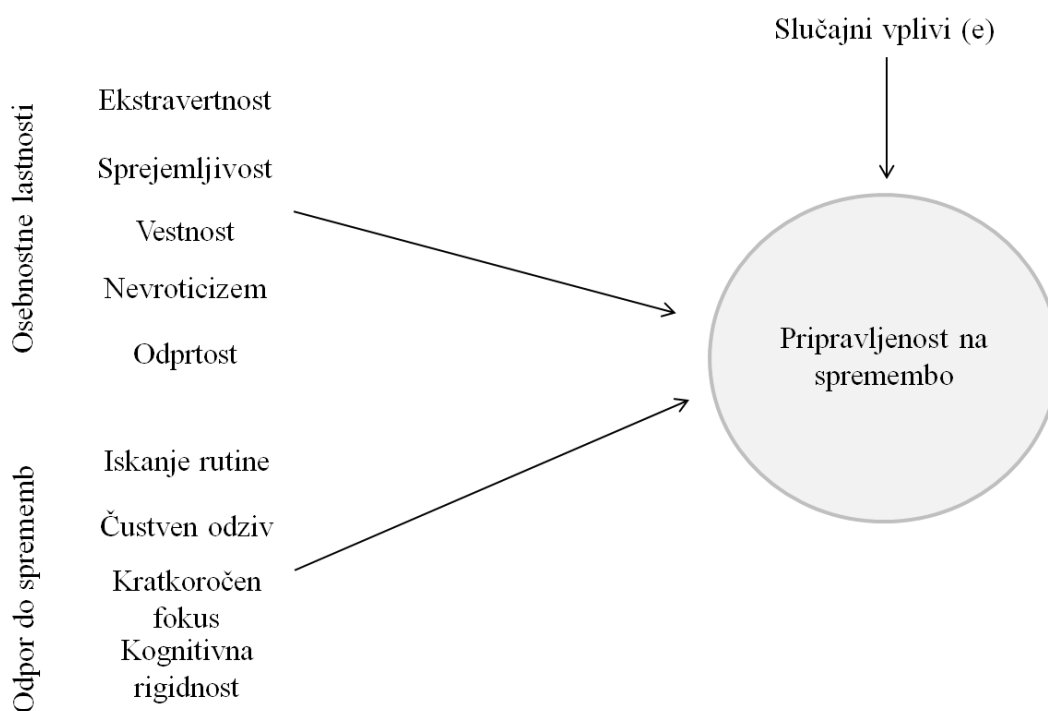
Opombe. * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$.

Tretjo hipotezo lahko v veliki meri potrdimo, saj rezultati kažejo, da se dimenzije odpora do sprememb (z izjemo dimenzije *kognitivna rigidnost*) negativno povezujejo z dimenzijami osebnostnih lastnosti *ekstravertnost*, *sprejemljivost*, *vestnost* in *odprtost* ter pozitivno z dimenzijo *nevroticizem*.

3.5 POSTAVITEV REGRESIJSKEGA MODELA

Z multiplo regresijo napovedujemo vrednost kriterija (odvisne spremenljivke) na osnovi dveh ali več prediktorjev (neodvisnih spremenljivk) (Sočan, 2011).

Izbrali smo neodvisne spremenljivke, in sicer dimenzije *osebnostnih lastnosti* (5 spremenljivk) in dimenzije *odpora do sprememb* (4 spremenljivke). Odvisno spremenljivko predstavljajo posamezne dimenzije Vprašalnika pripravljenosti na spremembo. Zanima nas, katere so tiste osebnostne lastnosti in dimenzije odpora do sprememb, ki vplivajo na različne dimenzije pripravljenosti na spremembo.



Slika 9. Pripravljenost na spremembe – vpliv osebnostnih lastnosti in dimenzije odpora do sprememb.

S pomočjo metode *enter* smo opravili regresijo za celoten Vprašalnik pripravljenosti na spremembe. Vpeljali smo štiri različne regresije, kolikor je tudi dimenzij pripravljenosti na spremembe. Neodvisne spremenljivke so v model vstavljene po metodi *enter*, kar pomeni, da so naenkrat vključene vse spremenljivke, ki jih želimo vključiti v model.

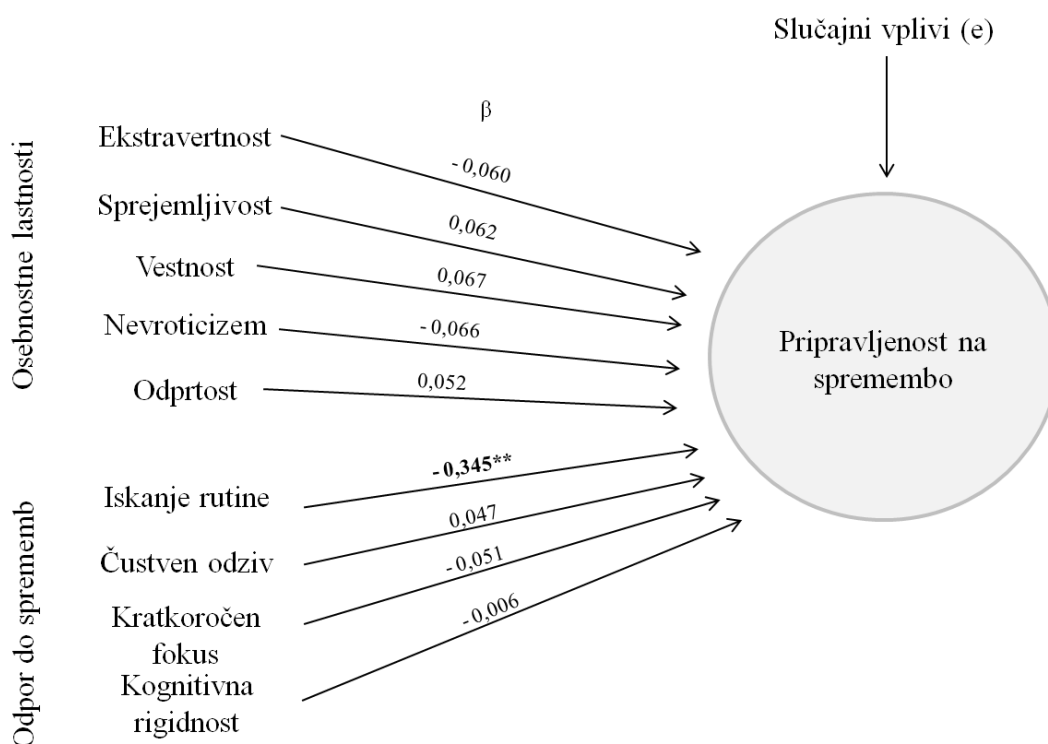
V regresijskem modelu po metodi *enter* so predstavljeni direktni vplivi neodvisnih spremenljivk na odvisno (brez ostalih vplivov spremenljivk). Vrednosti, zapisane med odvisno in neodvisno spremenljivko, predstavljajo parcialne koeficiente korelacije (β). Podrobneje so predstavljeni le modeli, ki so statistično pomembni, in sicer prvi, drugi in četrti model za napovedovanje dimenzij *primernost, koristnost; učinkovitost ob spremembi in osebna korist*. Tretji model za napovedovanje dimenzije *podpora vodstva* ni bil statistično pomemben in zato ni prikazan.

3.5.1 REGRESIJSKI MODEL ZA NAPOVEDOVANJE SKUPNEGA REZULTATA VPRAŠALNIKA PRIPRAVLJENOSTI NA SPREMEMBO

V **četrti hipotezi** smo predpostavili, da lahko s pomočjo dimenzij osebnostnih lastnosti in dimenzij odpora do sprememb pri zaposlenih napovedujemo njihovo pripravljenost na spremembo.

V prvem delu regresijske analize smo kot odvisno spremenljivko uporabili skupen rezultat na Vprašalniku pripravljenosti na spremembo. Le-to smo napovedovali na podlagi tako osebnostnih lastnosti kot odpora do sprememb, nato pa smo naredili model še za napovedovanje samo na podlagi osebnostnih lastnosti.

Prvi dobljeni regresijski model je smiseln, saj se statistično pomembno prilega podatkom. Determinacijski koeficient R^2 kaže, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 14,4 % celotne variance odvisne spremenljivke. Izmed standardnih regresijskih koeficientov β je statistično pomemben le za neodvisno spremenljivko *iskanje rutine* (Tabele 27–29).



Opombe. * - $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Slika 10. Regresijski model za napovedovanje skupnega rezultata na pripravljenost na spremembo na podlagi osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb.

Podatki kažejo, da osebnostne lastnosti ne vplivajo na skupen rezultat pripravljenosti na spremembo. Pomembno na pripravljenost na spremembo vpliva *iskanje rutine*, pri čemer je standardiziran regresijski koeficient negativen, kar pomeni, da so predvsem tisti, ki ne iščejo rutine, bolj pripravljeni na spremembo in obratno.

Tabela 27

Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti in dimenzije odpora do sprememb)

R	R ²	Popravljeni R ²	SE napovedi
0,422	0,178	0,144	19,29

Tabela 28

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

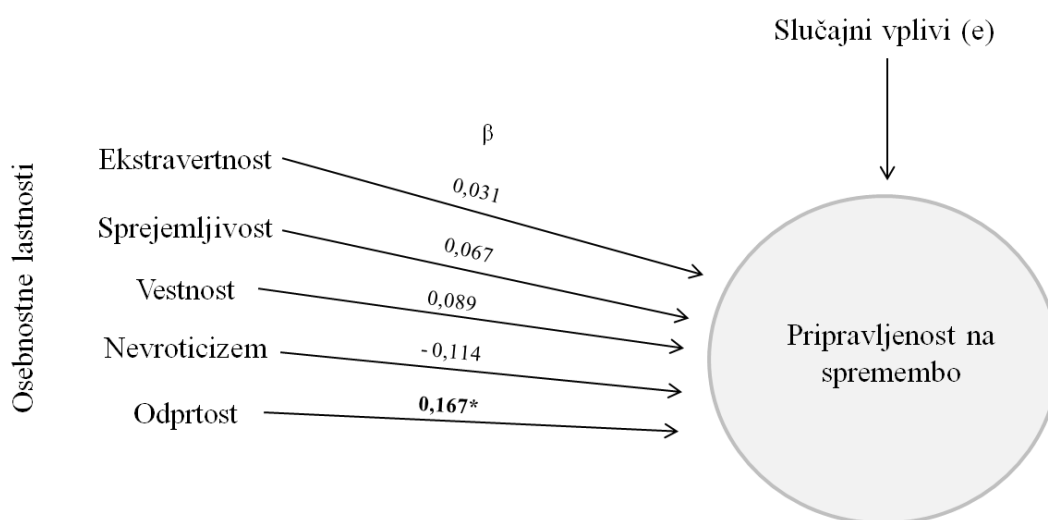
Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	17723,005	9	1969,223	5,294	,000
Reziduali	81831,469	220	371,961		
Skupaj	99554,474	229			

Tabela 29

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	b	SE	β		
Konstanta a	137,623	24,843		5,540	0,000
Ekstravertnost	-0,261	0,323	-0,060	-0,808	0,420
Sprejemljivost	0,298	0,336	0,062	0,887	0,376
Vestnost	0,301	0,330	0,067	0,911	0,363
Nevroticizem	-0,280	0,333	-0,066	-0,840	0,402
Odprtost	0,216	0,290	0,052	0,745	0,457
Iskanje rutine	-1,703	0,418	-0,345	-4,074	0,000
Čustven odziv	0,223	0,396	0,047	0,563	0,574
Kratkoročna usmerjenost	-0,287	0,476	-0,051	-0,603	0,547
Kognitivna rigidnost	-0,033	0,381	-0,006	-0,088	0,930

Drugi dobljeni regresijski model je smiseln, saj se statistično pomembno prilega podatkom. Determinacijski koeficient R^2 znaša 0,096, kar pomeni, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 9,6 % celotne variance odvisne spremenljivke. Za napovedovanje pripravljenosti na spremembo je statistično pomemben le standardiziran koeficient β za neodvisno spremenljivko *odprtost* (Tabele 30–32).



Opombe. * - $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Slika 11. Regresijski model za napovedovanje skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo na podlagi osebnostnih lastnosti.

Tabela 30

Multipla korelacija za napovedovanje skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti)

R	R^2	Popravljeni R^2	SE napovedi
0,310 ^a	0,096	0,076	20,04047

Tabela 31

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	9591,500	5	1918,300	4,776	0,000
Reziduali	89962,974	224	401,620		
Skupaj	99554,474	229			

Tabela 32

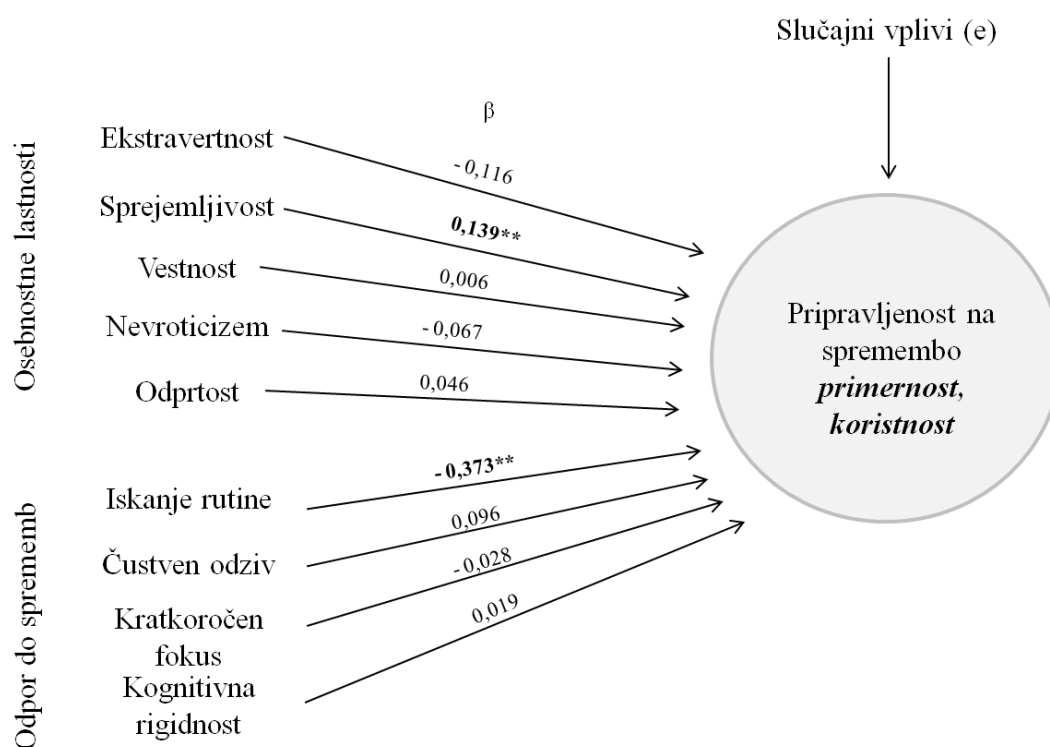
Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	b	SE	β		
Konstanta a	88,188	22,327		3,950	0,000
Ekstravertnost	0,133	0,322	0,031	0,415	0,679
Sprejemljivost	0,322	0,347	0,067	0,929	0,354
Vestnost	0,398	0,326	0,089	1,222	0,223
Nevroticizem	-0,489	0,333	-0,114	-1,468	0,143
Odprtost	0,691	0,282	0,167	2,454	0,015

3.5.2 REGRESIJSKI MODELI ZA NAPOVEDOVANJE POSAMEZNIH DIMENZIJ VPRAŠALNIKA PRIPRAVLJENOSTI NA SPREMEMBO

V drugem delu smo s pomočjo petih dimenzij osebnostnih lastnosti in štirih dimenzij odpora do sprememb skušali napovedovati posamezne dimenzije Vprašalnika pripravljenosti na spremembo (*primernost, koristnost; učinkovitost ob spremembi; podpora vodstva in osebna korist*).

V prvem regresijskem modelu (odvisna spremenljivka: **primernost, koristnost**) se regresijski model statistično pomembno prilega podatkom, zato je model smiseln. Determinacijski koeficient R^2 kaže, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 12,7 % celotne variance odvisne spremenljivke. Standardizirani regresijski koeficient β je statistično pomemben pri dveh prediktorjih, in sicer *sprejemljivost* in *iskanje rutine* (Tabele 33–35).



Opombe. * - $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Slika 12. Regresijski model za napovedovanje dimenzije primernost, koristnost na podlagi osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb.

Tabela 33

Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije primernost, koristnost (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti in dimenzije odpora do sprememb)

R	R^2	Popravljeni R^2	SE napovedi
0,402	0,161	0,127	10,594

Tabela 34

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

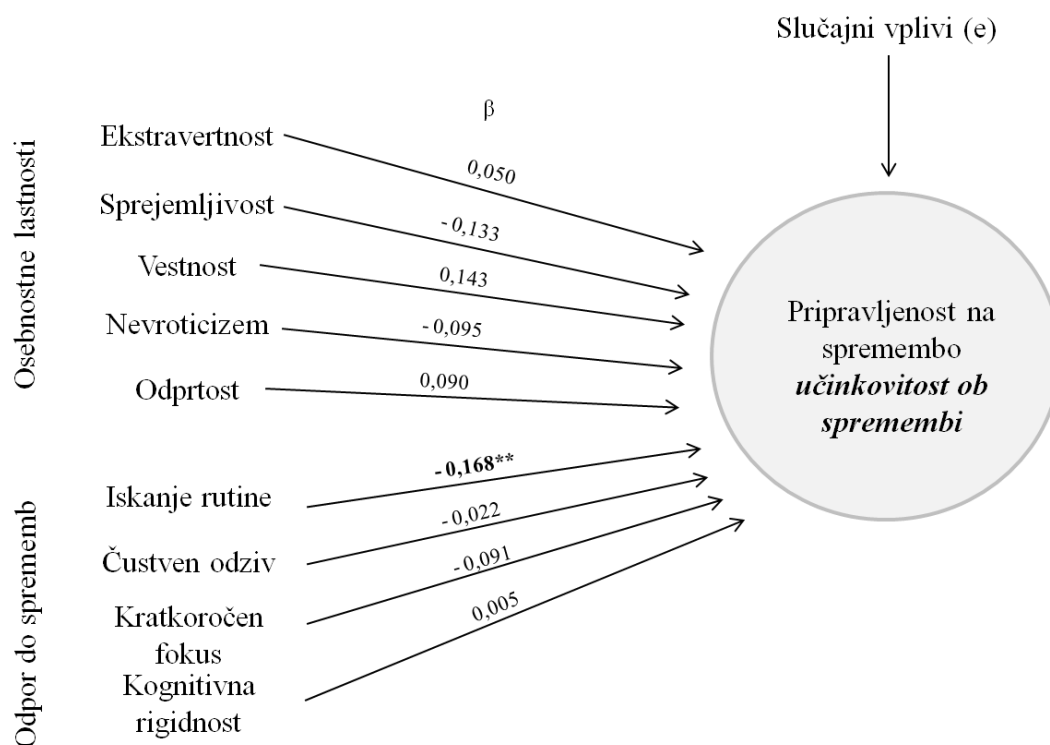
Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	4754,403	9	528,267	4,707	0,000
Reziduali	24690,384	220	112,229		
Skupaj	29444,787	229			

Tabela 35

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije primernost, koristnost

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	b	SE	β		
Konstanta a	57,432	13,646		4,209	0,000
Ekstravertnost	-0,273	0,177	-0,116	-1,537	0,126
Sprejemljivost	0,365	0,185	0,139	1,977	0,049
Vestnost	0,015	0,181	0,006	0,085	0,933
Nevroticizem	-0,155	0,183	-0,067	-0,848	0,397
Odprtost	0,104	0,159	0,046	0,651	0,516
Iskanje rutine	-1,000	0,230	-0,373	-4,354	0,000
Čustven odziv	0,250	0,217	0,096	1,152	0,251
Kratkoročna usmerjenost	-0,084	0,261	-0,028	-0,323	0,747
Kognitivna rigidnost	0,060	0,209	0,019	0,288	0,773

V drugem regresijskem modelu (odvisna spremenljivka: *učinkovitost ob spremembi*) se regresijski model statistično pomembno prilega podatkom. Determinacijski koeficient R^2 kaže, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 14,6 % celotne variance odvisne spremenljivke. Standardizirani regresijski koeficient β je statistično pomemben pri prediktorju iskanje rutine (Tabele 36–38).



Opombe. * - $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Slika 13. Regresijski model za napovedovanje dimenzije učinkovitost ob spremembi na podlagi osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb.

Tabela 36

Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije učinkovitost ob spremembi (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti in dimenzije odpora do sprememb)

R	R^2	Popravljeni R^2	SE napovedi
0,424	0,180	0,146	4,560

Tabela 37

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	1002,842	9	111,427	5,358	0,000^b
Reziduali	4574,849	220	20,795		
Skupaj	5577,691	229			

Tabela 38

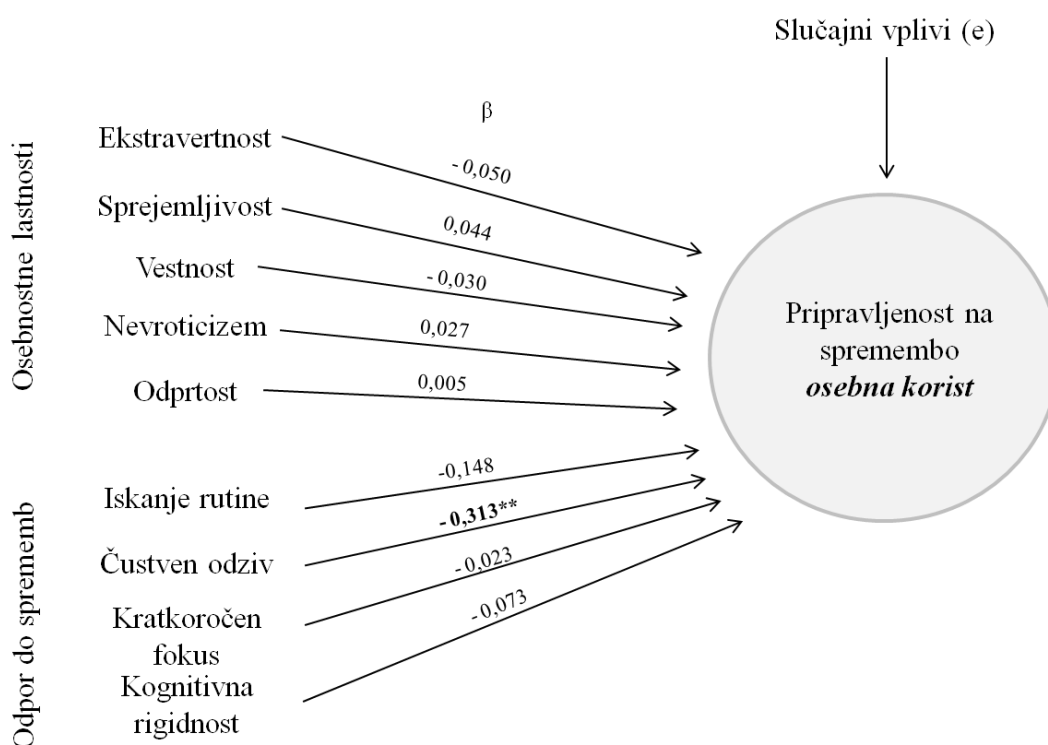
Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije učinkovitost ob spremembi

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	b	SE	β		
Konstanta a	32,341	5,874		5,506	0,000
Ekstravertnost	0,051	0,076	0,050	0,665	0,506
Sprejemljivost	-0,152	0,079	-0,133	-1,915	0,057
Vestnost	0,151	0,078	0,143	1,936	0,054
Nevroticizem	-0,096	0,079	-0,095	-1,223	0,223
Odprtost	0,088	0,069	0,090	1,282	0,201
Iskanje rutine	-0,196	0,099	-0,168	-1,979	0,049
Čustven odziv	-0,024	0,094	-0,022	-0,261	0,795
Kratkoročna usmerjenost	-0,121	0,112	-0,091	-1,080	0,281
Kognitivna rigidnost	0,007	0,090	0,005	0,080	0,937

Tudi v drugem regresijskem modelu se pri neodvisni spremenljivki *iskanje rutine* pokaže vpliv v negativno smer. Enako kot v prvem modelu so ljudje, ki ne iščejo rutine, bolj pripravljeni na spremembo.

Tretji regresijski model (odvisna spremenljivka: **podpora vodstva**) ni smiselna, saj se ne prilega statistično pomembno podatkom. Koeficient multiple korelacije znaša $R = 0,221$, vendar pa model ni statistično pomemben ($F(9,220) = 1,253$; $p = 0,264$).

Četrty regresijski model (odvisna spremenljivka: **osebna korist**) je smiselna, saj se statistično pomembno prilega podatkom. Determinacijski koeficient R^2 kaže, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 13,6 % celotne variance odvisne spremenljivke. Standardni regresijski koeficient β je statistično pomemben za napovedovanje na podlagi neodvisne spremenljivke *čustven odziv* (Tabele 39–41).



Opombe. * - $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Slika 14. Regresijski model za napovedovanje dimenzije osebna korist na podlagi osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb.

Tabela 39

Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije osebna korist (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti in dimenzije odpora do sprememb)

R	R ²	Popravljeni R ²	SE napovedi
0,412	0,170	0,136	2,678

Tabela 40

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	322,759	9	35,862	5,002	0,000
Reziduali	1577,332	220	7,170		
Skupaj	1900,091	229			

Tabela 41

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije osebna korist

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	b	SE	β		
Konstanta a	15,464	3,449		4,484	0,000
Ekstravertnost	-0,030	0,045	-0,050	-0,671	0,503
Sprejemljivost	0,030	0,047	0,044	0,633	0,527
Vestnost	-0,018	0,046	-0,030	-0,399	0,690
Nevroticizem	0,016	0,046	0,027	0,345	0,730
Odprtost	0,003	0,040	0,005	0,078	0,938
Iskanje rutine	-0,101	0,058	-0,148	-1,741	0,083
Čustven odziv	-0,207	0,055	-0,313	-3,764	0,000
Kratkoročen fokus	-0,018	0,066	-0,023	-0,271	0,787
Kognitivna rigidnost	-0,061	0,053	-0,073	-1,148	0,252

Na podlagi dobljenih rezultatov **četrte hipoteze ne moremo potrditi**, saj s pomočjo osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb težko učinkovito napovedujemo pripravljenost na spremembo.

4 RAZPRAVA

Spremembe in odzivi nanje ter različni dejavniki, ki na posameznikov odziv vplivajo, so za raziskovalce zanimiva in široka tematika, na kar kaže tudi veliko število pojmov, ki jih raziskovalci v ta namen uporabljajo (npr. odprtost za spremembe, pripravljenost na spremembe, predanost spremembam, odpor do sprememb; Choi, 2011).

V raziskavi smo želeli ugotoviti, ali lahko s pomočjo osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb vsaj deloma pojasnimo pripravljenosti zaposlenega na spremembo in ali omogočajo spremenljivke osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb napovedovanje posameznikove pripravljenosti na spremembo.

4.1 OSEBNOSTNE LASTNOSTI

Osebnostne lastnosti so v literaturi že dobro raziskane. V vzorcu smo za osnovni vpogled v podatke glede na demografske spremenljivke primerjali osebe glede na spol in glede na vodstveno pozicijo.

Rezultati so pokazali, da se razlike med **spoloma** kažejo na dimenzijah *sprejemljivost* in *vestnost*. Ženske imajo v povprečju bolj kot moški izraženo *sprejemljivost*, ki opisuje osebe kot altruistične, prijazne, skromne itd. V povprečju imajo ženske bolj kot moški izraženo tudi *vestnost*, ki opisuje sledenje normam in pravilom, načrtovanje, organiziranje itd. Ti rezultati se ne skladajo z ugotovitvami slovenskih raziskovalcev (Avsec in Sočan, 2007), ki poročajo o razlikah med spoloma na slovenskem vzorcu, pridobljenim preko spleta – v raziskavi so bile razlike med spoloma majhne, bolj kot pri moških pa je bil pri ženskah izražen *nevroticizem*. Glede na **delovno pozicijo** so se razlike v osebnostnih lastnostih pokazale le pri dimenziji *ekstravertnost*. Najvišje je bila izražena ekstravertnost pri vodstvenih delavcih.

4.2 PRIPRAVLJENOST NA SPREMEMBO

Vprašalnik pripravljenosti na spremembo je bil za namene raziskave preveden v slovenski jezik. Ker je bil vprašalnik v raziskavi uporabljen prvič, smo preverili tudi njegove merske karakteristike. Rezultati so pokazali, da je zanesljivost, merjena z notranjo konsistentnostjo dveh od štirih dimenzij (*primernost*, *koristnost*; *osebna korist*) primerna, saj presega vrednost 0,80. Dimenziji *učinkovitost ob spremembi* in *podpora vodstva* pa imata zanesljivost nekoliko nižjo (α sta 0,536 in 0,588). Avtorji vprašalnika (Holt, Armenakis, Feild in Harris, 2007) poročajo o visoki notranji konsistentnosti dimenzij (nad 0,80), z izjemo dimenzije *osebna korist*, ki pa se v našem vzorcu ni izkazala za problematično. Prav zato bi bilo smiselno vprašalnik za namene kasnejših raziskav še dodatno pregledati in ugotoviti, ali bi lahko postavke še spremenili in dopolnili ter tako izboljšali notranjo konsistentnost dimenzij.

Preverili smo tudi korelacije med posameznimi dimenzijami na vprašalniku. Vse povezave so pozitivne, pri čemer najbolj izstopata povezavi med *primernost*, *koristnost* in *podpora vodstva* ter *primernost*, *koristnost* in *osebna korist*. Rezultati faktorske analize avtorjev vprašalnika (Holt, 2007) ne kažejo na to, da bi se postavke dimenzije *primernost*, *koristnost* povezovale tudi z omenjenima dimenzijama. Ker korelacije ne omogočajo vzročno-posledičnih sklepov, je možnih razlag za tako visoki povezanosti več. Ko posamezniki zaznavajo, da vodstvo spremembo podpira, tudi sami morda vidijo večjo primernost in koristnost spremembe, saj imajo na voljo več informacij in podpore. Nasprotno pa lahko posamezniki spremembo vidijo kot nepotrebno in nekoristno, če ne zaznavajo, da obstaja za takšno spremembo podpora tudi s strani vodstva. Možno pa je, da ima na te dejavnike vpliv tudi sama sprememba. Če je sprememba za organizacijo ključna, hkrati pa tudi bolj koristna, bodo tako posamezniki na podrejenem delovnem mestu kot tudi vodstvo spremembo videli kot primernejšo in bodo ocene posledično visoke tako za videnje primernosti in koristnosti spremembe kot tudi v podpori vodstva za izvedbo. Slednjo možnost rezultati le delno podpirajo, saj glede na vrsto spremembe udeleženci zaznavajo primernost in koristnost različno. Tako na primer udeleženci zaznavajo kot primernejšo in bolj koristno uvedbo tehnologije, manj primernosti in koristnosti pa zaznavajo, ko gre za zmanjšanje obsega dela. Razlike, glede na vrsto spremembe, pa se niso pokazale v zaznavanju podpore vodstva. Morda je zaznavanje koristi oz. primernosti spremembe odvisno tudi od vrste spremembe v konkretni organizaciji.

Povezanosti med zaznavanjem posameznika, da je sprememba primerna in koristna in njegovim zaznavanjem, da je sprememba koristna zanj osebno, bi morda lahko razložili s tem, da so nekatere postavke, ki so vključene v prvo dimenzijo, sestavljene tako, da se nanašajo na posameznika osebno (npr.: »Menim, da od implementacije te spremembe ne morem nič pridobiti.«). Tako posameznik, ki v spremembi ne vidi osebne koristi, in zaznava, da bo to negativno vplivalo tudi na njegov status, medosebne odnose in njegovo prihodnost, verjetno ne vidi primernosti in koristnosti tudi v spremembi sami.

4.3 ODPOR DO SPREMEMB

Tri dimenzije Vprašalnika odpor do sprememb imajo primerno zanesljivost (α sta med 0,77 in 0,81), nekoliko problematična pa je dimenzija *kognitivna rigidnost*, ki ima zanesljivost $\alpha = 0,57$. Avtorji Vprašalnika odpora do sprememb (Oreg, 2003) poročajo o statistično pomembnih interkorelacijah med posameznimi dimenzijami vprašalnika. Te se gibljejo med 0,52 in 0,65, razen za dimenzijo *kognitivna rigidnost*, ki ima s preostalimi dimenzijami korelacije med 0,11 in 0,23. Rezultati, ki smo jih pridobili v raziskavi, so v skladu z zgoraj navedenimi ugotovitvami, saj se korelacije med dimenzijami gibljejo med 0,53 in 0,59, za dimenzijo *kognitivna rigidnost* pa korelacije niso statistično pomembne.

4.4 DEMOGRAFSKE SPREMENLJIVKE V POVEZAVI S PRIPRAVLJENOSTJO IN ODPOROM DO SPREMEMB

V raziskavi smo želeli preučiti, ali se osebnostne lastnosti povezujejo s posameznimi dimenzijami pripravljenosti oz. odpora do sprememb, vendar pa je potrebno pri tem upoštevati tudi nekatere demografske spremenljivke, ki bi na posameznikov odnos do spremembe vplivale.

Rezultati raziskave so pokazali, da med **spoloma** ni razlik na nobeni od dimenzij pripravljenosti na spremembo in na nobeni od dimenzij odpora do sprememb. Ugotovitve so skladne z ugotovitvami drugih raziskav, ki so raziskovale različna področja odnosa do sprememb, kot so zavzetost ob spremembi, fleksibilnost ob spremembi, odnos do spremembe, saj poročajo, da do razlik med spoloma ni prišlo (Vakola, Tsaousis in Nikolaou, 2003).

Ugotovimo lahko, da se **starost** in delovne izkušnje povezujejo s posameznimi dimenzijami pripravljenosti na spremembo in odpora do sprememb. Tako rezultati kažejo, da v splošnem osebe, ki so starejše, lažje in pogosteje spreminjajo svoja mnenja, odločitve in poglede. Rezultat je nekoliko presenetljiv, saj bi, glede na stereotipe, pričakovali večjo kognitivno rigidnost pri starejših osebah. Vendar pa o takšni povezanosti poročajo tudi avtorji vprašalnika (Oreg, 2008). **Delovne izkušnje** se negativno povezujejo s *čustvenim odzivom*. Posamezniki, ki imajo več delovnih izkušenj na kateremkoli delovnem mestu, se manj čustveno odzovejo na napovedane spremembe in doživljajo ob tem manj stresa ter imajo večjo psihološko odpornost kot osebe, ki imajo manj delovnih izkušenj. Drugačni pa so rezultati, če pogledamo število **let delovnih izkušenj** za delovno mesto, ki ga oseba **trenutno** opravlja. Za to spremenljivko se povezanost ni pokazala s *čustvenim odzivom*, vendar pa se osebe, ki imajo več delovnih izkušenj na trenutnem delovnem mestu, počutijo ob spremembi učinkovitejše in verjamejo, da se bodo dobro in uspešno odrezale.

Osebe se glede na **stopnjo izobrazbe** ne razlikujejo v nobeni izmed dimenzij pripravljenosti na spremembo, razlika pa se kaže v dimenziji odpora do sprememb *iskanje rutine*. V največji meri je sicer *iskanje rutine* izraženo pri osebi z osnovnošolsko izobrazbo, vendar je oseba s to stopnjo izobrazbe le ena, zato na podlagi teh rezultatov ne moremo delati nobenih zaključkov.

Na pripravljenost na spremembo in odpor do sprememb bi lahko vplivala tudi delovna pozicija posameznika in vrsta spremembe, ki jo je posameznik imel pri reševanju vprašalnika v mislih. Rezultati so pokazali, da se posamezniki glede na **delovno pozicijo** razlikujejo v pripravljenosti na spremembo na eni izmed dimenzij, in sicer *osebna korist*. Vodstveni delavci imajo ob spremembi manj strahu, da bi izgubili status, imeli ogroženo prihodnost in odnose, kot posamezniki, ki delajo v administraciji oz. opravljajo dela, ki niso niti vodstvena niti strokovna. Možna razlaga za dobljene rezultate je, da imajo vodstveni delavci ponavadi znatno več informacij kot preostali delavci, kar jim daje večji vpogled v spremembe in koristi, ki jih bo konkretna sprememba prinesla za njih. Razlika med posamezniki na različnih delovnih pozicijah se kaže tudi v treh dimenzijah odpora do sprememb – *iskanje rutine*, *čustven odziv* in *kratkoročna usmerjenost*. Vodstveni in strokovni delavci v manjši meri kot zaposleni v administraciji in na ostalih delovnih mestih, iščejo rutino, imajo manjši čustveni odziv in manj kratkoročno usmerjenost. Možna razlaga je, da imajo vodstveni in strokovni delavci znatno bolj razgibano delo, zaradi česar imajo manj potrebe po rutini. Zaradi narave njihovega dela je lahko pričakovano, da so njihovi čustveni odzivi manj intenzivni in da se

naučijo svoja čustva bolj nadzorovati. Vodstveni delavci imajo zaradi svoje pozicije velikokrat več informacij o spremembi in lahko bolj vidijo dolgoročne koristi in posledice same spremembe. Na drugi strani pa je možno, da vodstvene pozicije zavzemajo ravno takšni ljudje, ki v manjši meri iščejo rutino, se manj čustveno odzivajo na situacije in imajo dolgoročnejšo usmerjenost.

Choi (2011) je mnenja, da je odnos zaposlenih do sprememb v večji meri odvisen od situacijskih spremenljivk, zato smo primerjali pripravljenost na spremembo in odpor do sprememb pri zaposlenih tudi glede na **vrsto spremembe**. Kiefer (2004) navaja, da generirajo posamezniki ob spremembah z večjo zapletenostjo, znatno več negativnih, močnih in napetih čustev, iz česar sledi tudi večji odpor do sprememb (George in Jones, 2001). Vendar pa naši rezultati glede na vrsto spremembe niso pokazali pomembnih razlik pri nobeni izmed dimenzij odpora do sprememb. V obzir je potrebno vzeti, da raziskava ni bila usmerjena v ugotavljanje vpliva vrste spremembe, zato nabor sprememb, ki so jih posamezniki izbrali, ni obsegal od zelo majhnih do zelo velikih sprememb, ampak so posamezniki najverjetneje izbirali spremembe, ki so imele nanje pomemben vpliv (npr. prestrukturiranje, zmanjšanje obsega dela, združevanje, nov projekt itd.), niso pa izbirali manjših sprememb (kot bi bile na primer prihod novega sodelavca, sprememba prostorov dela itd.). Prav zato bi bilo v nadaljnjih raziskavah smiselno ta vidik sprememb tudi podrobneje raziskati.

Dimenzije pripravljenosti na spremembo pa so podale nekoliko drugačno sliko. Posamezniki so se razlikovali v dimenzijah *primernost*, *koristnost*, *učinkovitost ob spremembi* in *osebna korist*, če smo jih razdelili na skupine glede na vrsto spremembe, ki so jo izbrali.

4.5 POVEZANOST PRIPRAVLJENOSTI NA SPREMEMBO IN ODPORA DO SPREMEMB

V drugi hipotezi smo predpostavili, da sta pripravljenost na spremembo in odpor do sprememb negativno povezana, saj pripravljenost na spremembo opisuje pozitiven odnos do spremembe, odpor do sprememb pa negativnega.

Rezultati so pokazali, da se posamezne dimenzije pripravljenosti na spremembo in odpora do sprememb negativno povezujejo, zato lahko drugo hipotezo v veliki meri potrdimo.

Dimenzija *primernost, koristnost* se najbolj povezuje z *iskanjem rutine*. Kot kažejo rezultati raziskave, posamezniki, ki v svojem življenju želijo rutino, preferirajo nizke nivoje stimulacije in novosti ter imajo odpor do odpovedovanja starim navadam, vidijo v spremembi manjšo stopnjo primernosti in koristnosti zase in za organizacijo. Takšni posamezniki imajo tudi manj zaupanja, da se bodo ob spremembi odrezali dobro in uspešno. Prav tako je z občutkom uspešnosti ob spremembi negativno povezana *kratkoročna usmerjenost*. Posamezniki, ki težko spreminjajo načrte, čeprav se zavedajo, da bi bila lahko sprememba koristna, imajo manj zaupanja, da bodo ob spremembi delovali uspešno. *Osebna korist* se najbolj povezuje s *čustvenim odzivom*. Posamezniki, ki se na napovedane spremembe odzivajo čustveno (npr. doživljajo stres, so napeti), bolj pričakujejo, da bo sprememba vplivala na njihove medosebne odnose, položaj in prihodnost v službi.

Izjema je odsotnost povezave med *čustvenim odzivom* in *podporo vodstva* ter dimenzija *kognitivna rigidnost*, ki se ne povezuje z nobeno od dimenzij Vprašalnika *pripravljenosti na spremembo*. Že raziskovalci (Oreg, 2003) poročajo o nekoliko nižji zanesljivosti in problemih pri konstrukciji dimenzije *kognitivna rigidnost* – ta je namreč edina izmed dimenzij, za katero so v raziskavi ugotovili, da ne napoveduje reakcije posameznika na spremembo. Nekoliko problematična vsebina te dimenzije se je pokazala tudi v naši raziskavi, saj je zanesljivost, v primerjavi z drugimi dimenzijami, nizka ($\alpha = 0,572$). *Kognitivna rigidnost* se prav tako ne povezuje z nobeno od preostalih dimenzij znotraj lestvice, čeprav avtorji vprašalnika (Oreg, 2003) poročajo o teh povezavah, ki pa so v primerjavi z ostalimi precej nizke. Tako je možno, da je odsotnost povezanosti med *kognitivno rigidnostjo* in dimenzijami Vprašalnika *pripravljenosti na spremembo* bolj posledica problemov z dimenzijo samo. Prav zato bi bilo potrebno razmisliti o ponovnem pregledu in prevodu postavk te dimenzije.

4.6 POVEZANOST OSEBNOSTNIH LASTNOSTI S PRIPRAVLJENOSTJO NA SPREMEMBO IN ODPOROM DO SPREMEMB

Povezanost med osebnostnimi lastnostmi in pripravljenostjo na spremembo še ni tako raziskana. Raziskovalci so se osredotočili na druge vidike odnosa do sprememb (npr. naravnost do spremembe, mesto nadzora), vendar pa lahko med njihovimi raziskavami in uporabljenimi merami v tej raziskavi potegnemo vzporednico. Tako smo v prvi hipotezi

predvideli, da je pripravljenost na spremembo povezana pozitivno z *ekstravertnostjo*, *odprtostjo*, *sprejemljivostjo* in *vestnostjo*, negativno pa z *nevroticizmom*.

Rezultati raziskave so pokazali, da se dve izmed štirih poddimenzij *pripravljenosti na spremembo* povezujejo tako, kot smo predvideli v Hipotezi 1. Tako so posamezniki v večji meri zaznavali, da je sprememba koristna in potrebna za organizacijo, zaznavali večjo skladnost ciljev in verjeli, da se bodo ob spremembi odrezali dobro in uspešno, če so se opisali kot družabni, aktivni, asertivni ter da imajo energičen pristop do socialnega sveta; pred dejanjem premislijo, sledijo normam in pravilom; njihovo mentalno in eksperimentalno življenje je originalno, kompleksno, globoko in široko; imajo nizko stopnjo negativnega čustvovanja (anksioznosti, napetosti, žalosti) oz. so bolj čustveno stabilni. Večjo primernost in koristnost spremembe ocenjujejo tudi osebe, ki so v odnosu z ljudmi bolj altruistične, so prijazne, zaupljive in skromne.

Poddimenziji *podpora vodstva* in *osebna korist* se povezujeta le z nekaterimi osebnostnimi lastnostmi. Tako posamezniki, ki se bolj zaznavajo kot ljudje, ki pred dejanjem premislijo, sledijo normam in pravilom, zaznavajo višjo podporo vodstva kot posamezniki, ki to osebnostno lastnost pri sebi zaznavajo v manjši meri.

Ugotovitve, da se dimenziji *primernost*, *koristnost* in *učinkovitost ob spremembi* povezujeta z več osebnostnimi lastnostmi kot dimenzija *podpora vodstva*, bi morda lahko pojasnili s tem, da prvi dve dimenziji opisujeta predvsem posameznikovo doživljanje sebe znotraj spremembe. Dimenzija *primernost*, *koristnost* namreč v postavkah vključuje tako videnje spremembe kot koristne za organizacijo kot tudi zase (npr.: »Menil/a sem, da od implementacije spremembe ne morem nič pridobiti.«). Na drugi strani pa je dimenzija *podpora vodstva* bolj vezana na dejansko odzivanje vodstva ob spremembi in zato morda nekoliko manj pod vplivom posameznikovega doživljanja oz. njegovih osebnostnih lastnosti.

Od predvidenih rezultatov nekoliko odstopa dimenzija *osebna korist*, saj bi pričakovali, da bo ta v večji meri povezana z osebnostnimi lastnostmi. Pozitivno se povezuje le s *sprejemljivostjo* in negativno z *nevroticizmom*. Tako v večji meri osebno korist ob spremembi vidijo posamezniki, ki se opisujejo kot bolj družabni, aktivni, asertivni in imajo energičen pristop do socialnega sveta ter nizko stopnjo negativnega čustvovanja (anksioznosti, napetosti, žalosti) oz. so bolj čustveno stabilni. Da bi bolje razumeli to povezavo, je

pomembno, da si podrobneje ogledamo, kaj ta dimenzija meri. V dimenzijo *osebna korist* so namreč avtorji vključili le tri postavke, ki pa se ne nanašajo toliko na osebno korist od spremembe kot na visoko oz. nizko stopnjo pričakovanja, da bo sprememba omejila oz. razdrila medosebne odnose, prihodnost v službi in položaj v podjetju. Raziskovalci (npr. Judge, Locke, Durham in Kluger, 1998) ugotavljajo, da imajo posamezniki z visoko stopnjo nevroticizma manjšo stabilnost v medosebnih odnosih in so nezadovoljni s svojo službo in delovnim okoljem, kar je skladno z zgoraj opisano povezavo. Nekoliko manj očitna pa je povezava med *osebno koristjo* in *sprejemljivostjo*. Na eni strani imajo posamezniki z visoko stopnjo sprejemljivosti visoko motivacijo za vzdrževanje pozitivnih odnosov z drugimi, zato bi morda lahko pričakovali, da bodo v skrbeh zaradi vpliva spremembe na medosebne odnose in status v organizaciji. Vendar pa je možna razlaga za ravno obratno ugotovitev poročanje raziskovalcev (Jensen - Campbell in Graziano, 2001), da imajo posamezniki z višjo sprejemljivostjo tudi večjo sposobnost reševanja konfliktov, imajo višji socialni status med vrstniki in imajo sposobnost razumevanja z drugimi. Tako se morda ne bojijo vpliva spremembe, saj imajo občutek in izkušnje, da lahko sami vplivajo na medosebne odnose in svoj položaj in le-ti niso odvisni samo od spremembe same.

Zaradi vsebine postavk, ki jih vključuje dimenzija *osebna korist*, bi bilo smiselno razmisliti o drugem poimenovanju te dimenzije, ki bi bolj zajemalo vidik odsotnosti oz. prisotnosti strahu vpliva spremembe na posameznika.

Če povzamemo, smo Hipotezo 1 (deloma) potrdili. Izkazalo se je, da pripravljenosti na spremembo ne smemo gledati kot enoznačen pojem, ampak kot sklop večjega števila dimenzij, s katerimi se osebnostne lastnosti na različne načine povezujejo. Ugotovitve kažejo na potrebo po individualnem pristopu k obvladovanju sprememb, saj učinkovitost sprememb ni odvisna le od vrste spremembe in same organizacije. Učinkovitost sprememb se namreč lahko preko pripravljenosti na spremembo povezuje tudi s posameznikovimi osebnostnimi lastnostmi.

V tretji hipotezi smo predpostavili, da se bodo dimenzije odpora do sprememb negativno povezovala z osebnostnimi lastnostmi *ekstravertnost*, *sprejemljivost*, *odprtost in vestnost* ter pozitivno z *nevroticizmom*, kar lahko, na podlagi dobljenih rezultatov, v veliki meri potrdimo. O nekaterih povezavah poročajo že raziskovalci (Oreg, 2003). Ugotovili so namreč, da se odpor do sprememb negativno povezuje z *odprtostjo za izkušnje* in pozitivno z *nevroticizmom*.

Rezultati naše raziskave kažejo, da se dimenzije *iskanje rutine*, *čustven odziv* in *kratkoročna usmerjenost* kot predvideno negativno povezujejo z vsemi osebnostnimi lastnostmi, razen z *nevroticizmom*, s katerim se povezujejo pozitivno.

Dimenzija *iskanje rutine* (ki opisuje posameznike, ki vključujejo rutino v vsakdanje življenje, preferirajo nizki nivo stimulacij in novosti ter čutijo odpor do odpovedovanja starim navadam) je najbolj povezana z *ekstravertnostjo* in *odprtostjo*, pri čemer je povezava negativna. Tako imajo takšni posamezniki manj energičen pristop do socialnega in materialnega sveta, so manj družabni in aktivni ter imajo ožji in manj globok ter manj originalen mentalni in eksperimentalni svet kot posamezniki, ki niso tako nagnjeni k rutini.

Dimenzija *čustven odziv* se najbolj povezuje z *nevroticizmom*, kar bi lahko, glede na vsebino teh dveh dimenzij, tudi pričakovali. Posamezniki, ki se čustveno odzivajo na spremembe, doživljajo ob spremembi stres in napetost, so tudi manj čustveno stabilni, njihovo čustvovanje ni uravnoteženo in imajo več negativnega čustvovanja (anksioznost, napetost, žalost). Iz tega lahko vidimo, da so že avtorji Vprašalnika odpora do sprememb vključili dimenzijo, ki se deloma vsebinsko prekriva z osebnostno lastnostjo, ki so jo zaznali kot pomembno pri odzivanju na spremembe, kar kaže na še večjo pomembnost raziskovanja tega aspekta doživljanja spremembe.

Dimenzija *kratkoročna usmerjenost* se najbolj povezuje z *vestnostjo* in *nevroticizmom*. Prva povezava je negativna, druga pa pozitivna. Posamezniki, ki občutijo stres in napetost ob spreminjanju načrtov, čeprav se zavedajo pozitivnega vidika spremembe, ter so netolerantni do prilagoditev, imajo v večji meri izraženo neuravnoteženo in negativno čustvovanje (anksioznost, napetost, žalost) ter so v manjši meri nagnjeni k npr. načrtovanju, organiziranju ter sledenju normam in pravilom.

Izjema je dimenzija *kognitivna rigidnost*, ki se (pozitivno) povezuje le z dimenzijo *vestnost*. Tako so posamezniki, ki si težje premislijo, tudi bolj vestni in bolj sledijo normam in pravilom. Kot smo opisali že zgoraj, je dimenzija *kognitivna rigidnost* iz vidika vprašalnika nekoliko problematična, saj nima zadovoljivih lastnosti in bi jo bilo potrebno še enkrat prevesti in preveriti, kaj bi bil možen vzrok rezultatov, ki tako odstopajo od pričakovanih.

4.7 NAPOVEDOVANJE PRIPRAVLJENOSTI NA SPREMEMBO

S pomočjo regresijskega modela smo želeli ugotoviti, ali je na podlagi določenih dimenzij pri zaposlenih možno napovedovati pripravljenost na spremembo. V četrti hipotezi smo predpostavili, da lahko pripravljenost na spremembo pri zaposlenih napovedujemo na podlagi dimenzij osebnostnih lastnosti in dimenzij odpora do sprememb.

Rezultate smo razdelili v dva dela – v prvem delu smo kot kriterij uporabili skupni rezultat na Vprašalniku pripravljenosti na spremembo, v drugem delu pa so bili kriteriji posamezne dimenzije omenjenega vprašalnika.

Rezultati so pokazali, da je za napovedovanje skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo statistično pomemben le prediktor *iskanje rutine*, ki je ena izmed dimenzij odpora do sprememb (pri čemer je standardizirani koeficient β negativen). Tako pri napovedovanju skupnega rezultata pripravljenosti na spremembo ne moremo uporabiti nobene izmed dimenzij osebnostnih lastnosti. Da bi lahko vseeno preverili, kateri so tisti prediktorji med osebnimi lastnostmi, ki bi lahko pomagali napovedovati pripravljenost na spremembo, smo še enkrat naredili multiplo regresijsko analizo, vendar brez dimenzij odpora do sprememb. Kot statistično pomembna za napovedovanje pripravljenosti na spremembo se je izkazala osebnostna lastnost *odprtost*. Tako lahko pri napovedovanju pripravljenosti na spremembo na podlagi osebnostnih lastnosti upoštevamo ugotovitev, da so posamezniki, ki imajo v večji meri izraženo širino, globino in originalnost ter kompleksnost mentalnega in eksperimentalnega življenja, v večji meri pripravljeni na spremembo. Da bi bolje razumeli ta odnos, si lahko podrobneje ogledamo dimenzijo *odprtost* in njene povezave s posameznimi dimenzijami pripravljenosti na spremembo. Odprte osebe so odprte za nove ideje, jih rade preučujejo in imajo bujno domišljijo, imajo na splošno več intelektualnih interesov in imajo raje novosti kot rutino (Goldberg, 1999), kar se je v raziskavi pokazalo tudi skozi negativno korelacijo med *odprtostjo* in *iskanjem rutine*. *Odprtost* se povezuje z dvema dimenzijama pripravljenosti na spremembo, in sicer *primernost*, *koristnost* in *učinkovitost ob spremembi*. Slednja ugotovitev se dobro prekriva z opisom odprtih oseb, da se hitro učijo in imajo dober vpogled v stvari in dogodke (Goldberg, 1999), zaradi česar jih najverjetneje ni strah, da bi bile ob spremembi neučinkovite oz. so mnjenja, da bodo lahko ob spremembi učinkovito delovale.

Pri napovedovanju posameznih dimenzij pripravljenosti na spremembo so se pokazali kot statistično pomembni trije od štirih modelov, in sicer za napovedovanje dimenzij *primernost*, *koristnost*, *učinkovitost ob spremembi* in *osebna korist*. Dimenzije *podpora vodstva* ne moremo ustrezno napovedovati na podlagi prediktorjev, ki smo jih vključili v regresijski model. Možna razlaga, zakaj dimenzije *podpora vodstva* ne moremo ustrezno napovedovati niti na podlagi osebnostnih lastnosti, niti na podlagi odpora do sprememb, bi lahko bila sledeča. Na eni strani se ostale tri dimenzije bolj osredotočajo na posameznika samega – dimenzija *osebna korist* opisuje posameznikov strah pred izgubo položaja, medosebnih odnosov in prihodnosti, *učinkovitost ob spremembi* opisuje posameznikovo doživljanje, kako bo on sam učinkovit, *primernost in koristnost* pa poleg primernosti in koristnosti za organizacijo opisuje tudi primernost in koristnost spremembe za posameznika samega. Na drugi strani pa se dimenzija *podpora vodstva* sicer dotika posameznikove zaznave, v kakšni meri vodstvo podpira spremembo, vendar pa je v veliki meri najverjetneje tudi odvisna od sestave in realne podpore vodstva, zaradi česar jo je težje napovedovati na podlagi spremenljivk, ki zajemajo osebnostne lastnosti posameznika.

Dimenzija *primernost, koristnost* opisuje obseg, do katerega posamezniki menijo, da bo sprememba koristna in legitimna za organizacijo. V regresijskem modelu sta se kot statistično pomembna izkazala dva prediktorja, in sicer *sprejemljivost* (pozitiven predznak) in *iskanje rutine* (negativen predznak). Pri napovedovanju dimenzije *učinkovitost ob spremembi*, ki opisuje obseg, do katerega posamezniki verjamejo, da se bodo odrezali dobro in uspešno, se je v regresijskem modelu kot statistično pomemben izkazal le prediktor *iskanje rutine* (negativen predznak). Pri dimenziji *osebna korist*, ki opisuje zaznavo posameznika, da je sprememba zanj osebno koristna, pa se je kot statistično pomemben pokazal prediktor *čustven odziv* (negativen predznak).

Če povzamemo, lahko ugotovimo, da se je kot prediktor v največ primerih pokazala dimenzija odpora do sprememb, imenovana *iskanje rutine*. Ta dimenzija opisuje posameznika, ki v svoje vsakdanje življenje vključuje rutino, preferira nizke nivoje stimulacije in novosti ter ima odpor do odpovedovanja starim navadam. Tisti posamezniki, ki iščejo novosti in si ne želijo vedno znova podobnih nalog, so bolj pripravljeni na spremembe v službenem okolju. Tako iz vsebinskega vidika ni presenetljivo, da ta dimenzija v regresijskem modelu posebno izstopa, na kar kažejo tudi negativne korelacije med to dimenzijo in posameznimi dimenzijami pripravljenosti na spremembo.

Izmed preostalih dimenzij odpora do sprememb se je kot prediktor pokazala dimenzija *čustven odziv* za napovedovanje dimenzije *osebna korist*. Posamezniki, ki se na napovedane spremembe odzivajo čustveno in imajo nižjo psihološko odpornost ter strah pred izgubo nadzora, vidijo v spremembah manj osebne koristi. To povezavo lahko bolje razumemo, če si podrobneje ogledamo posamezne postavke dimenzije *osebna korist*. Te postavke namreč (kljub poimenovanju) bolj kot pričakovanje osebne koristi opisujejo prisotnost ali odsotnost strahu pred izgubo položaja, medosebnih odnosov in občutek, da bo prihodnost v službi za posameznika omejena. Tako je povezava med lastnostjo posameznika, da ga je strah izgube nadzora in da se čustveno odziva na situacijo in dimenzijo *osebna korist* veliko bolj razumljiva, če jo pogledamo v luči strahu pred izgubo že pridobljene pozicije na delovnem mestu.

Med dimenzijami osebnostnih lastnosti se je kot statistično pomemben prediktor pokazala le dimenzija *sprejemljivost* pri napovedovanju dimenzije *primernost*, *koristnost*. Tako lahko posameznikovo zaznavo primernosti in koristnosti spremembe zanj in za organizacijo napovedujemo tudi na podlagi tega, v kakšni meri je posameznik sposoben učinkovitega sodelovanja z drugimi, razumevanja in nudenja pomoči drugim ob potrebi in njegove sprejemljivosti, zaupljivosti in odprtosti do drugih.

Goldberg (1990) našteva 32 sinonimnih klastrov, ki se nanašajo na dimenzijo spremenljivosti, in med drugim opisujejo posameznika z visoko stopnjo sprejemljivosti kot kooperativnega, prijaznega, empatičnega, popustljivega. Hogan in Ones (1997) pa menita, da naj bi sprejemljivost pomagala posamezniku in skupini, da premagajo neizogibne frustracije, povezane z življenjem v skupini. Kar lahko morda v današnjem času prevedemo tudi na nivo organizacije, ki za posameznika predstavlja pomembno socialno skupino, spremembe pa predstavljajo tako za posameznika kot za skupino neizogibno frustracijo. V času sprememb se tako lahko zgodi, da želijo posamezniki z visoko izraženo dimenzijo spremenljivosti skupaj s skupino doseči cilj, ki ga od njih zahteva sprememba, in so se pripravljeni za dosego cilja še bolj podrediti skupnemu cilju ter zato ne izražajo morebitnega dvoma v primernost oz. koristnost posamezne spremembe. Kljub temu je potrebno opozoriti, da dimenzija *primernost*, *koristnost* vključuje tako videnje spremembe kot koristne za organizacijo (kar lahko pojasnimo s povezavo zgoraj) kot tudi videnje spremembe kot koristne za posameznika.

Na podlagi dobljenih rezultatov četrte hipoteze ne moremo potrditi, saj se osebnostne lastnosti niso pokazale kot pomemben prediktor pri napovedovanju pripravljenosti na spremembe. Nekoliko bolj so se kot prediktor pokazale dimenzije odpora do sprememb, pri čemer je izstopala le ena (*iskanje rutine*).

Rezultati so, glede na dobljene posamezne korelacije med dimenzijami vseh treh spremenljivk, nekoliko presenetljivi, saj le-te kažejo veliko število statistično pomembnih povezav tako med dimenzijami osebnostnih lastnosti in dimenzijami pripravljenosti na spremembo kot tudi med dimenzijami odpora do sprememb in pripravljenosti na spremembo. Možen razlog za dobljeno majhno število prediktorjev pri napovedovanju je lahko veliko število korelacij med samimi prediktorji, saj se absolutna vrednost večine korelacij med osebnostnimi lastnostmi in dimenzijami odpora do sprememb giblje med 0,20 in 0,40 (z izjemo korelacij z dimenzijo *kognitivna rigidnost*).

Moč pojasnjevanja variance je navkljub statistični pomembnosti modelov relativno majhna v vseh primerih. Rezultati regresijskih analiz pokažejo, da so štirje modeli statistično utemeljeni in pojasnjujejo med 10–15 % variance različnih dimenzij pripravljenosti na spremembo. To pomeni, da na to spremenljivko v veliki meri vplivajo tudi druge spremenljivke.

Smisel uporabe dimenzij osebnostnih lastnosti navkljub nizkemu deležu pojasnjevanja pojava je v relativni stabilnosti tega konstrukta. To pomeni, da se osebnostna struktura ne spreminja pomembno v času, zaradi česar nam omogoča kontroliranje te variable. Ob zaposlovanju namreč lahko osebnostno strukturo preverjamo in s tem napovedujemo nekatere oblike vedenja.

Če si ogledamo vse rezultate skupaj, lahko ugotovimo, da so osebnostne lastnosti korelirane s posameznimi dimenzijami pripravljenosti na spremembo, pri čemer pa se osebnostne lastnosti, z izjemo *sprejemljivosti*, niso pokazale kot pomemben prediktor za napovedovanje pripravljenosti na spremembo.

Tudi raziskave na področju povezanosti med osebnostnimi lastnostmi in pripravljenostjo na spremembe so pokazale nekonsistentne rezultate. Nekatere študije so namreč pokazale na pomembno povezanost med tema dvema spremenljivkama (npr. Brown in Cregan, 2008; Chen in Wang, 2007; Judge in dr., 1999; Wanberg in Banas, 2000), druge pa kažejo, da so

osebnostne predispozicije malo pomembne ali pa sploh ne pri ugotavljanju odnosa do sprememb, ampak da na odnos zaposlenega do sprememb bolj vpliva sama situacija kot on sam (npr. Devos in dr., 2007; Devos in dr., 2002; Stanley, Meyer in Topolnytsky, 2005; Wanous, Reichers in Austin, 2000).

Choi (2011) poleg tega opozarja, da moramo biti pazljivi pri interpretaciji izsledkov raziskav, ki kažejo vpliv osebnosti na odnos zaposlenih na spremembe v organizaciji. Kljub temu da nekatere študije kažejo na pozitiven odnos med osebnostnimi spremenljivkami in odnosom do sprememb (Chen in Wang, 2007), pa taiste študije ne predlagajo, da bodo imele organizacije, ki najemajo zaposlene z določenimi značilnostmi, delovno silo, ki bo pripravljena sprejeti katerokoli spremembo.

Same korelacije med spremenljivkami, ki smo jih obravnavali, kažejo, da osebnostne lastnosti zaposlenih pri uvajanju sprememb niso zanemarljive, vendar pa nas regresijski model opozarja, da na podlagi le-teh težko napovedujemo vedenje posameznika ob spremembi. Da bi bili bolj prepričani v pravilnost rezultatov, bi se bilo smiselno v nadaljnjih raziskavah posvetiti večji poenotenosti ostalih spremenljivk pri posameznikih, ki jih vključujemo v raziskavo. Tako bi bilo smiselno preveriti osebnostne lastnosti in pripravljenost na spremembo pri skupini posameznikov, ki so šli skozi isto spremembo znotraj iste organizacije, saj so rezultati raziskav pokazali, da imajo lahko posamezniki znotraj iste organizacije, ki izkusijo enako objektivno realnost, različne zaznave (Spreitzer, 1996, 2007) ter da na posameznikovo vedenje in stališča bolj vpliva njihova zaznava realnosti kot objektivna realnost (Rentsch, 1990; Spreitzer, 1996). Tako bi lahko še natančneje ugotovili, ali so, poleg kontekstualnih dejavnikov in konkretne spremembe (ki ju raziskovalci pogosto izpostavljajo kot bistven del, ki vpliva na posameznikovo sprejemanje spremembe), v veliki meri pomembne tudi osebnostne lastnosti posameznika.

5 ZAKLJUČKI

Spremembe so in bodo naša stalnica. Stabilnih in utečenih delovnih procesov ter vseživljenjskih delovnih mest je vedno manj in vsak posameznik se tekom svojega življenja spopada z raznovrstnimi večjimi in manjšimi spremembami v svojem delovnem okolju. Posamezniki se na spremembe odzivajo z mavrico različnih vedenj, kar lepo prikazuje tudi kitajska pismenka za besedo *sprememba*, ki v sebi nosi dva pomena, ki kažeta na dva vidika tega procesa – na eni strani je lahko pomen te besede *nevarnost*, na drugi strani pa *priložnost* (Conner, 1992).

V današnjem času vedno bolj ugotavljamo, da je v organizaciji in v spremembah pomemben posamezen človek s svojimi odzivi, saj je v vsaki spremembi ključnega pomena sprememba vedenja posameznika. Prav zato smo v magistrski nalogi ugotavljali, ali lahko s pomočjo osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb vsaj delno pojasnimo pripravljenost na spremembo zaposlenega in ali omogočajo spremenljivke osebnostnih lastnosti in odpora do sprememb napovedovanje posameznikove pripravljenosti na spremembo.

Ob pogledu na rezultate naše raziskave si lahko ustvarimo grobo sliko, kakšne posameznike bi bilo, glede na osebnostne lastnosti in njihovega odpora do sprememb, bolj ali manj smotno postaviti na delovna mesta, ki zajemajo veliko število sprememb v kratkih časovnih enotah. Posameznik, ki je na spremembo lahko nekoliko bolj pripravljen, je ekstraverten, sprejemljiv, odprt, vesten in nizko nevrotičen, hkrati pa ne išče rutine, se ne odziva močno čustveno in ni kratkoročno usmerjen. Kot najbolj pomembno se je za napovedovanje tega, do kakšne mere bo posameznik pripravljen na določeno spremembo, pokazalo, ali posameznik v svojem delu išče rutino, preferira nizke nivoje stimulacije, je proti odpovedovanju starim navadam, ali se na spremembe odziva z veliko mero stresa, v kakšni meri je sposoben učinkovitega sodelovanja z drugimi, razumevanja in nudenja pomoči drugim ob potrebi in ali je aktiven, ima domišljijo, je radoveden, poln idej, rad premišluje itd.

Poleg ciljev, ki smo si jih zastavili v raziskavi, so rezultati pokazali tudi nekatere druge zanimive ugotovitve. Ker raziskava ni bila osredotočena na dodatne spremenljivke, morda ne pokriva populacije reprezentativno, vendar lahko ugotovitve predstavljajo zanimive smernice za nadaljnje raziskovanje na področju sprememb. Med drugim smo ugotovili, da se

posamezniki, ki imajo več delovnih izkušenj na trenutnem delovnem mestu, počutijo ob spremembi učinkovitejše in verjamejo, da se bodo dobro in uspešno odrezali, ko bo nastopila sprememba (kar pa ne velja tudi za skupno število let delovnih izkušenj). Vodstveni delavci in strokovni delavci imajo manj izraženo iskanje rutinskega dela, se na spremembe ne odzivajo tako čustveno in nimajo kratkoročne usmerjenosti v primerjavi z zaposlenimi v administraciji in na ostalih delovnih mestih.

Uporaba vprašalnikov v drugem kulturnem in jezikovnem kontekstu prinaša s seboj mnoge izzive. Vprašalnik pripravljenosti na spremembo in Vprašalnik odpora na spremembe sta bila v slovenski jezik prevedena in uporabljena prvič, zato je smiselno, da smo pozorni na nekatere merske karakteristike, ki sta jih pokazala. Nizke zanesljivosti (merjene na podlagi notranje konsistentnosti) so pokazale dimenzije *učinkovitost ob spremembi*, *podpora vodstva* in *kognitivna rigidnost*. Prav zato bi bilo smiselno vprašalnik za namene kasnejših raziskav še dodatno pregledati in ugotoviti, ali bi lahko postavke še spremenili in dopolnili ter tako izboljšali notranjo konsistentnost dimenzij. Dimenzija *kognitivna rigidnost* v rezultatih raziskave izstopa tudi po nizkih interkorelacijah s preostalimi dimenzijami, o katerih poroča že avtor vprašalnika (Oreg, 2003). Opozorili bi tudi na poimenovanje ene izmed dimenzij Vprašalnika pripravljenosti na spremembo. Ime dimenzije *osebna korist* (ang. *personal benefit*) namreč s svojim imenom nakazuje na posameznikovo doživljanje koristi ob spremembi. Vendar pa ob podrobnem pregledu postavk, ki so vključene v to dimenzijo, ugotovimo, da se le-te nanašajo bolj na posameznikov strah pred izgubo položaja, medosebnih odnosov in pred omejenostjo prihodnosti. Avtorji vprašalnika (Holt in dr., 2007) so tekom procesa za to dimenzijo uporabljali dva izraza, in sicer so poleg izraza *osebna korist* na začetku uporabljali izraz *osebna valenca*, kar bi lahko natančneje opisovalo vsebino dimenzije. Morda bi lahko uporabili tudi izraza *osebna vrednost* oz. *osebni pomen*. Znotraj Vprašalnika pripravljenosti na spremembo se nam zdi smiselno podrobneje pogledati tudi dimenzijo *podpora vodstva*, ki je na podlagi uporabljenih spremenljivk ni bilo mogoče napovedovati. Tako bi lahko raziskali, ali se ta dimenzija bolj navezuje na posameznikovo doživljanje podpore vodstva ali pa je bolj vezana na dejansko situacijo in odzive vodstvenega kadra.

Raziskava podaja pomembne ugotovitve za nadaljnje raziskovanje pripravljenosti na spremembe pri posameznikih in opozarja na ključne elemente, na katere je smiselno biti še posebno pozoren pri uvajanju sprememb znotraj organizacije. Choi (2011) vendarle opozarja,

da moramo biti pazljivi pri interpretaciji izsledkov raziskav, ki kažejo vpliv osebnosti na odnos zaposlenih na spremembe v organizaciji. Kljub temu da nekatere študije kažejo na pozitiven odnos med osebnostnimi spremenljivkami in odnosom do sprememb (Chen in Wang, 2007), pa taiste študije ne predlagajo, da bodo imele organizacije, ki najemajo zaposlene z določenimi značilnostmi, delovno silo, ki bo pripravljena sprejeti katerokoli spremembo.

Same korelacije med spremenljivkami, ki smo jih obravnavali, kažejo, da osebnostne lastnosti zaposlenih pri uvajanju sprememb niso zanemarljive, vendar pa nas regresijski model opozarja, da na podlagi le-teh težko napovedujemo vedenje posameznika ob spremembi. Da bi bili bolj prepričani v pravilnost rezultatov, bi se bilo smiselno v nadaljnjih raziskavah posvetiti večji poenotenosti ostalih spremenljivk pri posameznikih, ki jih vključujemo v raziskavo. Čeprav je v našem slovenskem prostoru nekoliko težje izvesti takšen tip raziskave zaradi majhnega števila velikih podjetij, bi bilo smiselno preveriti osebnostne lastnosti in pripravljenost na spremembo pri skupini posameznikov, ki so doživeli isto spremembo znotraj iste organizacije. Raziskovalci so namreč pokazali, da imajo lahko posamezniki znotraj iste organizacije, ki izkusijo enako objektivno realnost, različne zaznave (Spreitzer, 1996, 2007) ter da na posameznikovo vedenje in stališča bolj vpliva njihova zaznava realnosti kot objektivna realnost (Rentsch, 1990; Spreitzer, 1996). Tako bi lahko še natančneje ugotovili, ali so, poleg kontekstualnih dejavnikov in konkretne spremembe (ki ju raziskovalci pogosto izpostavljajo kot bistven del, ki vpliva na posameznikovo sprejemanje spremembe), v veliki meri pomembne tudi osebnostne lastnosti posameznika ter tako doprinesli pomemben košček znanja za učinkovitejše delovanje organizacij in procesov ter boljše počutje posameznika v organizaciji.

6 LITERATURA

- Armenakis, A. A. in Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organisational Change Management*, 15(2), 169–83.
- Armenakis, A. A., Harris, S. in Hubert, F. (1999). Making Change permanent – A model for institutionaizing change and development. *Research in Organizational Change and Development*, 2, 97–128.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. in Mossholder K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Avsec, A. in Sočan, G. (2007). Vprašalnik petih velikih faktorjev BFI. v A. Avsec (ur.), *Psihodiagnostika osebnosti* (str. 171–178). Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Pepper, Clegg, C., Gardner, P. in Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational & Organisational Psychology*, 75(2), 217–231.
- Aziz, S. in Jackson, C. (2001). Acomparison between three and five factor models of pakistani personality data. *Personality and Individual Differences*, 31, 1311–1319.
- Bacharach, S. (1996). The organizational transformation process: dissonance reduction and logics of action in the aftermath of deregulation. *Administrative Science Quarteley*, 41(3), 477–506.
- Barenbaum, N. B. in Winter, D. G. (2008). History of Modern Personality Theory and Research. V O. R. John, W. Robins in L. A. Pervin (ur.). *Handbook of Personality* (str. 3–26). New York: The Guilford Press.
- Bartunek, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 335–372.
- Benet - Martinez, V. in John, O. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multihmetod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729–750.

- Brammer, L. M. (1990). *How to Cope With Life Transitions: The Challenge of Personal Change*. New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Brown, M. in Cregan, C. (2008). Organisational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686.
- Bucik, V. (1998). Konvergentna in diskriminativna veljavnost modela »velikih pet« faktorjev osebnosti. *Psihološka obzorja*, 2, 5–24.
- Bucik, V., Boben, D. in Hruševar - Bobek, B. (1995). Pet velikih faktorjev osebnosti. *Psihološka obzorja*, 4(4), 33–43.
- Bucik, V., Boben, D. in Krajnc, I. (1997). Vprašalnik BFQ in ocenjevalna lestvica BFO za merjenje »velikih pet« faktorjev osebnosti: slovenska priredba. *Psihološka obzorja*, 6(4), 5–34.
- Burke, W. W. (2002). *Organization Change*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cameron, K. (2006). Good or not bad: Standards and Ethics in managing change. *Academy of Management Learning and Education*, 5(3), 317–323.
- Caparara, G., Barbaranelli, C., Borgogoni, L., Bucik, V. in Boben, D. (1997). *Model »velikih pet«: Pripomočki za merjenje strukture osebnosti. Priročnik*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Caprara, G., Barbaranelli, C. in Borgogni, L. (1993). *BFQ-Big Five Questionnaire. Manuale*. Firenze: Organizzazioni Speciali.
- Change First, interno gradivo, (2006). Definition of Major Change. *Change Excellence*, str. 11.
- Chen, J. in Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42, 503–512.
- Choi, M. (2011). Employees attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resources Management*, 50(4), 479–500.
- Chung, Y. Y. in Ding, C. (2002). Development of the sales locus of control scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 233–245.
- Coach, L. in French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532.

- Conner, D. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: Villard books/Random House.
- Costa, P. in McCrae, R. (1992). *NEO PI-R Professional Manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. in McCrae, R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and the NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Devos, G., Vanderheyden, K. V. in Herman Van den Broeck (2002). A Framework for assessing commitment to change process and context variables of Organizational change. *Vlerick Leuven Gent, Management School*, 3–27.
- Devos, G., Buelens, M. in Bouckenoghe, D. (2007). Contribution of context, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630.
- Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model, *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440.
- Dunham, R., Grube, J., Gardner, D., Cummings, L. in Pierce, J. (1989). *The development of an attitude toward change instrument*. Washington: Academy of Management.
- Dutton, J. in Duncan, R. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8, 279–295.
- Eagly, A. in Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eby, L., Adams, D., Russell, J. in Gaby, S. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.
- Elizur, D. in Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 611–623.
- Elord, D. P. in Tippet, D. (2002). The death valley of change. *Journal of Organizational Change Management*, 273–291.
- Eriksson, C. B. (2004). The effects of change programs on employees emotions. *Personnel Review*, 33, 110–126.

- Erturk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462–483.
- Fischer, C. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*, 5(4), 607–612.
- French, R. (2001). Negative capability: managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organisational Change Management*, 14(5), 480–492.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Prussia, G. (2008). Employee coping with organizational change: an examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1–36.
- George, J. M. in Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organisation. *Human Relations*, 54(4), 419–444.
- Gersick, C. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36.
- Goldberg, L. (1990). An alternative „description of personality,„:The big five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Goldberg, L. (1992). The development of markets for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26–42.
- Goldberg, L. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. *Personality Psychology in Europe*, 7, 7–28.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Essex: Pearson Education Limited.
- Gruban, B. (14. julij 2003). *Dialogos: Strateške komunikacije*. Prevezeto 1. julij 2012 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zamujamo-priloznost>
- Hogan, J. in Ones, D. (1997). Conscientiousness and integrity at work. J. Johnson, R. Hogan, in S. Briggs (ur.), *Handbook of Personality Psychology* (str. 849–870). San Diego: Academic Press.
- Hogan, R., Johnson, J. in Briggs, S. (1995). *Handbook of Personality Psychology*. J. Johnson, R. Hogan in S. Briggs (ur.). San Diego: Academic Press.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. in Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232–255.

- Huy, Q. (1999). Emotional capability, emotional intelligence and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325–345.
- Huy, Q. N. in Mintzberg, H. (15. julij 2012). *The Rythm of Change*. Prevezeto 15. julij 2012 iz MIT Sloan Management Review: <http://sloanreview.mit.edu/the-magazin2003-summer/44413/the-rythm-of-change>
- Jacobson, E. (1957). *The effect of changing industrial methods and automation on personnel*. Washington: Symposium on Preventive and Social Psychology.
- Jansen, K. (2000). The emerging dynamics of change: resistance, readiness, and momentum. *Human Resources Planning*, 23(2), 53–55.
- Jensen - Campbell, L. in Graziano, W. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of personality*, 69, 323–362.
- John, O. (1989). Towards a taxonomy of personality descriptors. v D. Buss in N. Cantor, *Personality psychology: recent trends and emerging directions* (str. 261–271). New York: Guilford Press.
- John, O. (1990). The „Big Five,, factor taxonomy. V L. Perwin (ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 66–100). New York: Guilford Press.
- John, O. P., Naumann, L. in Soto, C. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy: History Measurement, and Conceptual Issues. V John O.P., Robinson R., in L. Pervin (ur.), *Handbook of Personality* (str. 114–157). New York: The Guilford Press.
- John, O. in Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. V Pervin L. in John O., *Handbook of Personality: Theory and research* (str. 102–139). New York: Guilford Press.
- John, O., Donahue, E. in Kentle, R. (1991). *The „Big Five,, Inventory-Versions 4a and 54*. Berkley: University of California, Institute of Personality and Social Research.
- Jones, R., Jimmieson, N. in Griffihts, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.

- Judge, T. A., Locke E. A., Durham C. C. in Kluger A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17–34.
- Judge, T. A., Thoresen, C., Pucik, V. in Welbourne, T. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, (84), 107–122.
- Kanter, R. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.
- Katz, D. in Kahn, R. (1978). *The social psychology of organisations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kiefer, T. (2004). Feeling bad: Antecedens and consequence of negative emotions in ongoing change . *Journal of Organisational Behavior*, 26, 875–897.
- King, N. in Anderson, N. (1995). *Inovation and Change in Organisations*. London: Routledge.
- Kotter, J. in Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 106–113.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. in Dan, C. (2003). *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
- Kübler - Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: Macmillan Publishing Co.
- Lamovec, T. (1994). *Psihodiagnostika osebnosti 1*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Lang, F., Ludtke, O. in Asendorpf, J. (2001). Validitiy and psychometric equivalence of the German version of the Big Five Inventory in young, middle-aged and old adults. *Diagnostica*, 47, 111–121.
- Lau, C. in Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537–554.
- Lazarus, R. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, 46(4), 352–367.
- Lazarus, R. (1993). From psychological stress to emotions: a history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1–21.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social changes. *Human Relations*, 1, 3–41.
- Mayer, J.D. in Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* New York: Basic Books.
- McAdams, D. P. (2009). *The Person: An introduction to the science of Personality Psychology*. New York: John Willey & Sons.
- McCartt, A. in Rohrbaugh, J. (1995). Managerial openness to change and the introduction of GDSS: explaining initial success and failure in decision conferencing. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 569–584.
- McCrae, R. in Costa, P. (1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality*, 54, 385–405.
- McCrae, R. in Costa, P. (2006). *Personality in Adulthood*. New York: The Guilford Press.
- McNabb, D. in Sepic, F. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 369–385.
- Miller, D. (2011). *Successful Change: how to implement change through people*. West Sussex: Change First.
- Miller, V., Johnson, J. in Grau, J. (1994). Antecedentes to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1); 59–80.
- Musek, J. (2005). *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 4, 680–693.
- Oreg, S., Bayast, M., Vakola, M. A., Armenakis, A. in Barkauskiene, R. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935–944.
- Organ, D. (1988). *Organisational Citizenship Behaviour: The Good Solider Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Perlman, D. in Takacs, G. (1990). The 10 Stages of Change. *Nursing Management*, 21(4), 33–38.

- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783–794.
- Poole, M. S. in Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Prochaska, J. O., DiClemente C. C. in Norcross, J. C. (1992). In search of how people change. *American Psychology*, 47 (9), 1102–1104.
- Raffery, A. in Simons, R. (2006). An examination of the antecedents for fine tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business & Psychology*, 20(3), 325–350.
- Reber, A. S. in Reber, E. (2001). *The Penguin Dictionary of Psychology*. London: Penguin Books.
- Rentsch, J. (1990). Climate and Culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668–681.
- Robbins, S. (2005). *Essentials of Organizational behaviour (8th ed.)*. New York: Prentice Hall.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monograph*, 80, 1–28.
- Schweiger, D. in DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.
- Smollan, R. K. (2006). Minds, Hearts and Deeds: Cognitive, Affective and Behavioural Responses to Change. *Journal of Change Management*, 6(2), 143–158.
- Soanes, C. in Stevenson, A. (2010). *Oxford Dictionary of English*, Oxford: Kindle Edition.
- Sočan, G. (2011). *Postopki klasične testne teorije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Spector, P. (1988). Development of work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335–340.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.

- Spreitzer, G. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. v Cooper C. in Barcing J., *The Handbook of organizational behaviour* (str. 54–72). Thousand Oaks: Sage.
- Stanley, D., Meyer, J. in Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism an resistance to organisational change. *Journal of Business & Psychology*, 19(4), 429–459.
- Vakola, M., Tsaousis, I. in Nikolau, I. (2003). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 2, 88–110.
- Van De Ven, A. in Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Wanberg, C. R. in Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142.
- Wanous, J. R., Reichers, A. in Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedentes, and correlates. *Group & Organisation Management*, 94(3), 1421–1434.
- Westen, D. (1985). *Self and Society: Narcissism, Collectivism and the Development of Morals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitbourne, S. K. (1986). *The me I know: a study of adult identity*. New York: Springer-Verlag.