

Organizacijska kultura in voditeljstvo: Ustvarjanje pogojev za uresničitev sprememb

Maša Brezovar¹ ✉, Alja Baškovec²

¹ Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, masa.brezovar@fos-unm.si ✉

² Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, alja.baskovec@fos-unm.si

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako vodstveni pristopi vplivajo na doživljanje in sprejemanje organizacijskih sprememb med zaposlenimi v organizacijah, in kaj je potrebno za uresničitev le teh?

Namen: Namen raziskave je preučiti, kako zaposleni razumejo uvajanje organizacijskih sprememb ter ugotoviti, kateri elementi voditeljstva najbolj spodbujajo ali zavirajo njihovo pripravljenost za prilagoditev.

Metoda: Za raziskavo smo uporabili kvalitativni pristop in sistematični pregled literature (PRISMA), pri čemer smo izhajali iz obstoječih teoretičnih izhodišč ter uporabili metodo deskripcije oziroma opisovanja. Literaturo smo iskali v podatkovnih bazah Scopus, Web of Science, ProQuest, SpringerLink in Google Scholar ter v končno analizo vključili 11 ustreznih člankov.

Rezultati: Analiza literature kaže, da način vodenja močno vpliva na to, kako zaposleni doživljajo in sprejemajo spremembe, saj dobra komunikacija in vključevanje ljudi zmanjšata odpor. Prav tako se pokaže, da močna organizacijska kultura olajša uvajanje sprememb in poskrbi, da jih zaposleni hitreje sprejmejo.

Organizacija: Raziskava je pridobitev za organizacijo, saj se z dodanimi vrednostmi zaveda kako pomembno vlogo ima voditeljstvo pri uvajanju sprememb. Na organizacijo ima torej raziskava pozitiven vpliv.

Družba: Celotna družba si želi zadovoljstva na delovnem mestu oziroma v organizaciji, kjer deluje. Zaradi nenadnih sprememb, pa velikokrat pride do trenja in slabih izkušenj. Če bi več ljudi prebralo raziskavo, bi se zavedali pomena sprememb v delovnem okolju. Raziskava bi tako bila namenjena predvsem vodilnim oziroma izvajalcem, ki v organizaciji vodijo in uvajajo take spremembe.

Originalnost: Na temo sprememb v organizacijah so potekale že številne raziskave, vendar se nam je zdelo pomembno, da še naprej širimo ugotovitve, kakšen vpliv imajo lahko spremembe na zaposlene in kako se z njimi sooča vodstvo.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitev naše raziskave je število prebranih člankov. Za nadaljnje raziskovanje bi lahko uporabili več teoretičnih izhodišč, ter uporabili tudi kvantitativni pristop.

Ključne besede: organizacijska kultura, voditeljstvo, spremembe, komunikacija, vpliv na zaposlene, odpor, dejavniki, organizacija, model EFQM.

1 Uvod

Iz našega naslova članka, lahko razberemo, da gre za povezavo med organizacijsko kulturo in pa voditeljstvom, kar je eden ključnih področij pri razumevanju sodobnih pristopov kakovosti in odličnosti. Poudarjamo, da kakovost ni odvisna le od procesov in pa orodij, temveč tudi od ljudi. Lahko rečemo, da so ljudje srce organizacije, torej njihov način vodenja, sodelovanja oziroma na splošno ustvarjanja delovnega okolja. Vsi se zavedamo, kakšno vlogo ima pri tem voditeljstvo, saj z vodenjem vplivajo tudi na organizacijsko kulturo, kot so vrednote, navade in vedenja. Oba elementa, tako voditeljstvo kot organizacijska kultura sta ključna za uspešno delovanje organizacije, predvsem pa tudi za uvajanje nenehnih izboljšav.

V našem članku bomo preučevali predvsem, kako ustrezno vodenje vpliva na uresničevanje sprememb, ki so potrebne v organizaciji, ter kako se na to odzivajo zaposleni. Od tod nam tudi naše raziskovalno vprašanje: Kako vodstveni pristopi vplivajo na doživljanje in sprejemanje organizacijskih sprememb med zaposlenimi v organizacijah, in kaj je potrebno za uresničitev le teh?

2 Teoretična izhodišča

Organizacijske spremembe spremljajo človeštvo že od najstarejših civilizacij – od egipčanskih faraonov pri gradnji piramid do projektov, kot je Kitajski zid, kjer so bile stalne prilagoditve nujne. Čeprav spremembe v organiziranju niso nič novega, se je sistematično preučevanje organizacijskih sprememb začelo razvijati šele v 20. stoletju, ko je postala še posebej pomembna razlika med načrtovanimi in nenačrtovanimi spremembami. (Burke, 2018, str. 54).

Menedžment sprememb zagotavlja, da so organizacijske spremembe uspešno izvedene in da prinesejo želene rezultate. Temelji na razvoju vodstvenih veščin in jasni komunikaciji, saj brez tega proces postane manj učinkovit. Njegov ključni namen je povečati sposobnost organizacije za hitro prilagajanje, ker so spremembe v današnjem svetu neizogibne. Glavni cilj menedžmenta sprememb je dolgoročna rast organizacije, pri čemer se najpogosteje sooča z izzivi, kot so pomanjkanje virov, odpor zaposlenih, slaba komunikacija, tehnološke novosti in nejasno načrtovanje. Da se tem težavam izognemo, se opiramo na preverjene smernice in pristope. (Adaobi, 2023, str. 98, 105)

Vodenje organizacije si lahko predstavljamo s primerom letenja. Pilot je tisti, ki je za krmilom, ki pelje letalo, gleda navigacijo, znake in nevarnosti in popelje letalo do končne destinacije. Slab pilot nas namreč ne bi pripeljal do cilja, prav tako kot nas ne more slab vodja uspešno popeljati skozi spremembo do cilja organizacije. (Burke, 2018, str. 320). Z drugimi besedami, vodja ima v sebi moč, da prepriča drugo osebo, da stori nekaj, v kar pred kratkim še ni bil prepričan oziroma ne bi storil (str. 324). Bukovec (2009) opredeljuje voditeljstvo kot sposobnost, da vplivamo na druge ljudi – da jih spodbudimo, usmerjamo ali navdihujemo, da nekaj naredijo, se premaknejo v

določeno smer ali sledijo neki viziji. Ključni del pri tem je moč, ki nam omogoča, da ta vpliv sploh imamo – torej, da nas drugi poslušajo, nam zaupajo ali nas upoštevajo. Voditeljstvo ni le ukazovanje, ampak gre za to, kako znamo vplivati na ljudi okrog sebe. (str. 152).

Močne vodstvene sposobnosti so ključne za uspešno uvajanje in utrjevanje sprememb v organizaciji. Vsak vodja je lahko menedžer, a ni vsak menedžer tudi vodja. Ključna razlika je v pristopu k ciljem – vodja ljudi vodi, jih navdihuje in motivira, medtem ko je menedžer bolj osredotočen na naloge in njihovo izvedbo (Burke, 2018, str. 326). Biti vodja ne pomeni zgolj imeti naziv, temveč nositi odgovornost. Številni ljudje se zavedajo, da za to vlogo morda nimajo prave avtoritete ali sposobnosti. Kljub temu se vodstvenih veščin lahko naučimo. Drucker (2020) poudarja, da se nihče ne rodi kot učinkovit vodja – učinkovitost je skupek navad, ki jih je treba razvijati z vajo (str. 7, 43).

Gardner je navedel lastnosti, ki naj bi jih imel zgleden vodja. Te so dober govornik, energičen, pripravljen na odgovornosti, rad ima nadzor in izzive – konkurenčnosti, moralen, komunikativen. (Burke, 2018, str. 345). Nadrejeni mora prepoznati dobro opravljeno delo, ga pohvaliti in tudi nadgraditi. (Purkat, 2020, str. 77).

Model odličnosti EFQM predstavlja sodoben okvir za razumevanje delovanja organizacij in njihovega napredka na področju kakovosti. Temelji na celostnem pogledu na organizacijo, saj vključuje voditeljstvo, strategijo, zaposlene, partnerstva, procese in rezultate, ki jih organizacija dosega. Namen modela je pomagati organizacijam prepoznati svoje prednosti ter priložnosti za izboljšave ter tako spodbujati stalni razvoj v smeri odličnosti.

Temeljni gradniki modela EFQM vključujejo (Bris in Urbanek, 2024):

- ustvarjanje trajnostne vrednosti za odjemalce,
- razvijanje sposobnosti organizacije,
- spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti,
- voditeljstvo, ki temelji na viziji in integriteti,
- agilni menedžment,
- trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Ti gradniki predstavljajo ključna področja, preko katerih lahko organizacija ocenjuje svojo zrelost, stabilnost in dolgoročno uspešnost. Pri primerjalni analizi različnih modelov kakovosti se največje sovpadanje pokaže na področju procesnega pristopa in upravljanja na podlagi dejstev, saj vsi sodobni modeli kakovosti dajejo poudarek na merjenje, analizo podatkov in stalne izboljšave. Srednja raven sovpadanja se kaže na področjih voditeljstva, partnerstev, inoviranja in vključevanja zaposlenih. Najmanjše sovpadanje pa je na področju družbene odgovornosti, ki jo model EFQM v primerjavi z drugimi modeli močneje izpostavlja. Nova paradigma odličnosti poudarja, da kakovost ni več vezana samo na učinkovito delovanje in zadovoljstvo odjemalcev, ampak vključuje tudi vpliv organizacije na družbo, okolje in prihodnje generacije. Temelji na

načelu “in-in”, kar pomeni, da se lahko ekonomska uspešnost in družbena odgovornost dopolnjujeta. To je osnova sodobnega razumevanja odličnosti, ki presega tradicionalne pristope upravljanja kakovosti. (Briš, P., et al, 2024)

Organizacijska kultura predstavlja poseben nabor vrednot in pravil, ki jih delijo zaposleni in skupine znotraj organizacije ter vplivajo na medsebojne odnose in tudi na ključne zunanje deležnike. Voditeljstvo pa ni omejeno samo na posameznike, ki vodijo od zgoraj, ampak se nanaša na celotno organizacijo. Vodstvo lahko izvira tudi iz same organizacije, ki deluje kot vzor v svojem okolju in ga prepoznavajo tudi druge organizacije. Pomembno je razumeti, da voditi organizacijo ni zgolj naloga vrhnjega menedžmenta.

Organizacije, ki si želijo biti priznane kot odlične in uspešne v svojem okolju, se osredotočajo na nekaj ključnih področij (EFQM, 2020):

- Usmerjanje kulture in vrednot: Organizacija mora razumeti in prilagoditi kulturo tako, da je usklajena z njenim namenom in vrednotami. To pomeni, da kultura ne sme biti le formalna, ampak mora spodbujati etično vedenje, skrb za okolje in odgovornost do družbe. Pomembno je tudi, da organizacija spodbuja sprejemanje in nagrajevanje vedenj, ki so skladna z njenimi vrednotami.
- Ustvarjanje pogojev za spremembe: Organizacija skupaj z vsemi pomembnimi deležniki oblikuje pogoje, ki omogočajo uspešne spremembe. Pomembno je, da obstaja prostor za učenje iz napak in prilagajanje strategije, ki omogoča dolgoročne izboljšave in prehod skozi spremembe.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti: Uspešne organizacije podpirajo razmišljanje, ki presega običajne okvire, in spodbujajo inovacije. Kultura mora podpirati sodelovanje, učenje iz napak in pripravljenost na nove izzive.
- Poudarek na viziji, strategiji in namenu: Da bi organizacija dosegla odličnost, mora jasno določiti svoj namen, oblikovati ambiciozno vizijo in razviti strategijo, ki je usmerjena k trajni vrednosti. Pomembno je, da organizacija vzpostavi močno kulturo, ki podpira te cilje.

Z dobrim usmerjanjem in sodelovanjem z deležniki lahko organizacija zagotovi dolgoročni uspeh, poveča vrednost in spodbuja izboljšave, ki ji bodo omogočile tudi prihodnjo uspešnost. (EFQM, 2020).

3 Metoda

V raziskavi smo uporabili kvalitativni pristop, ki temelji na sistematičnem pregledu literature, ki obravnava povezavo med voditeljstvom, organizacijsko kulturo in uvajanjem organizacijskih sprememb. Namen metode je bil pridobiti celovit vpogled v obstoječe teoretične pristope ter identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na sprejemanje sprememb med zaposlenimi. Kvalitativna analiza je bila izbrana zato, ker omogoča globlje razumevanje pojavov, kot so odpor,

motivacija, organizacijska dinamika in vloga voditeljev, ki jih kvantitativne metode pogosto težje zajamejo.

Uporabili smo model EFQM 2020, saj ta celostno zajema ključne vidike organizacijskega delovanja, kot so voditeljstvo, organizacijska kultura, upravljanje sprememb in doseganje rezultatov. Sistematični pregled smo izvedli glede na ključna merila tega modela.

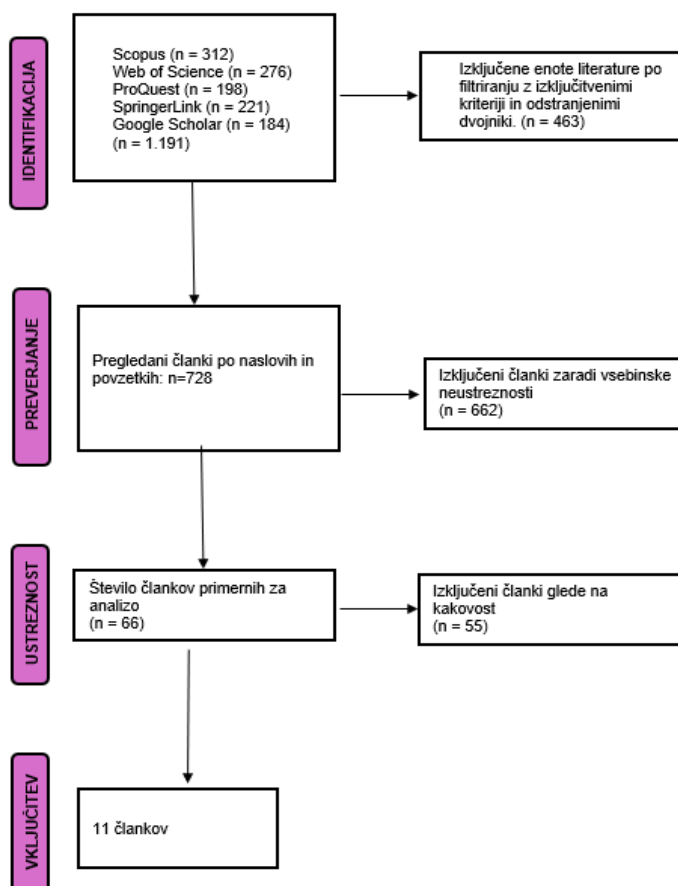
Najprej smo zbrali ustrezne vire iz podatkovnih baz in drugih zanesljivih virov, nato pa jih kategorizirali glede na posamezna merila modela EFQM. Tako smo lahko primerjali različne pristope in kritično ovrednotili vlogo voditeljstva ter organizacijske kulture pri uvajanju sprememb.

Tak pristop nam je omogočil jasno povezavo med teoretičnimi spoznanji in našim raziskovalnim vprašanjem, saj smo lahko izpostavili dobro raziskana področja in hkrati identificirali raziskovalne vrzeli, kar je prispevalo k boljšemu razumevanju vpliva voditeljstva na dojetje in sprejemanje sprememb med zaposlenimi.

Na spodnji sliki 1 je prikazan naš diagram – Prisma, ki opisuje naš potek same raziskave vse od identifikacije člankov pa do njihove ustreznosti.

Slika 1

Prisma diagram



Uporabili smo torej 5 različnih podatkovnih baz: Scopus, Web of Science, ProQest, SpringerLink in Google Scholar. V našo raziskavo smo vključili 11 člankov, katere smo označili za ustrezne.

V Tabeli 1 so povzeti vključitveni in izključitveni kriteriji, ki smo jih uporabili pri iskanju relevantne literature v podatkovnih bazah. Ti kriteriji so omogočili selektivno izbiro člankov, ki so osredotočene na organizacijsko kulturo, voditeljstvo, spremembe in vpliv na zaposlene, hkrati pa izključujejo nepovezane ali neustrezne članke.

Tabela 1

Vključitveni in izključitveni kriteriji

Vključitveni	Izključitveni
Članki, ki obravnavajo organizacijsko kulturo, voditeljstvo, spremembe.	Članki, brez povezave s ključnimi besedami (org. kultura, voditeljstvo, spremembe)
Raziskave v kontekstu organizacij.	Članki brez organizacijskega konteksta.
Članki v angleškem jeziku.	Članki dostopni v ostalih jezikih.
Članki, do katerih imamo polni brezplačni dostop.	Članki, do katerih nimamo prostega polnega dostopa.

V Tabeli 2 so navedene ključne besede, uporabljene pri iskanju literature v angleškem jeziku. Te so služile kot osnova za identifikacijo relevantnih virov.

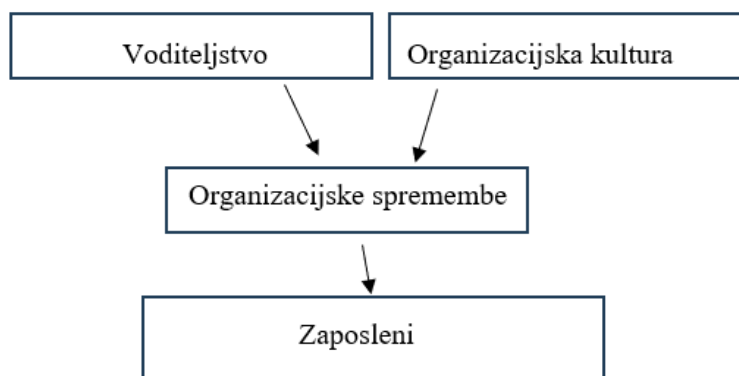
Tabela 2

Ključne besede

Ključna beseda (SL)	Ključna beseda (EN)
Organizacijska kultura	Organizational culture
Voditeljstvo	Leadership
Spremembe	Changes
Komunikacija	Communication
Vpliv na zaposlene	Impact on employees
Odpor	Resistance
Dejavniki	Factors
Organizacija	Organization

Spodnja Slika 2 prikazuje model raziskave, torej kako vodstveni pristopi vplivajo na doživljanje in sprejemanje organizacijskih sprememb s strani zaposlenih. V modelu so vključeni ključni dejavniki – voditelj, organizacijska kultura, spremembe in zaposleni – raziskuje se, kaj je potrebno za uspešno uresničitev teh sprememb v organizacijah.

Slika 1
Model raziskave



Podatki so zanesljivi in veljavni, saj smo jih črpali iz verodostojnih podatkovnih baz. Podatki so torej smiselni in uporabni, kar nam omogoča natančno analizo in lažje razumevanje.

V Tabeli 3 so predstavljeni članki, ki so bili ocenjeni kot ustrezni in katere smo v sami raziskavi tudi uporabili.

Tabela 3
Ustrezni članki

Avtor	Naslov
Adaobi, L. O. et al.	Leadership and Management of Change in Organizations
Bučača, G. in Andrei, C.	The impact of leadership and management changes on the military organization
Bukovec, B. (2006)	Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb
Bukovec, B. (2009)	Nova paradigma obvladovanja sprememb
Burke, W. W. (2018)	Organizational Change: Theory and Practice
Drucker, P. F. (2020)	Učinkoviti vodja: o pravočasnem opravljanju pravih stvari
EFQM. (2020).	Model EFQM
Gashaw Awoke, T. (2020)	Leading and Managing Change: A Review from the Global Corporate Organizations Perspectives
Kramar Zupan, M. in Gradišek, A. (2024)	Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja sprememb
Selimović, I. in Markič, M. (2021)	Vloga svetovanja in svetovalcev na področju menedžmenta pri uvajanju organizacijskih sprememb
Siddiq, S. et al. (2024)	Transformational leadership with relation to change management: An underlying mechanism

4 Rezultati

Tabela 4 prikazuje ključne ugotovitve predstavljenih člankov, ki povzemajo glavne rezultate in spoznanja o vplivu voditeljstva, organizacijske kulture in sprememb na zaposlene.

Tabela 4

Rezultati s ključnimi ugotovitvami

Avtor	Ugotovitev
Adaobi, L. O. et al.	Voditeljstvo in upravljanje sprememb sta ključna za uspešno izvedbo sprememb , z jasno komunikacijo in razvojem veščin.
Bučača, G. in Andrei, C.	Voditelji močno vplivajo na odpornost in pripravljenost organizacij na spremembe , vodstveni slog je ključnega pomena.
Bukovec, B. (2006)	Uspeh sprememb je odvisen od upravljanja ljudi in učinkovitega komuniciranja , kjer voditeljstvo igra osrednjo vlogo .
Bukovec, B. (2009)	Voditeljstvo ni samo upravljanje, temveč tudi motivacija in navdihovanje zaposlenih za podporo spremembam.
Burke, W. W. (2018)	Voditelji so ključni pri premagovanju odpora do sprememb in oblikovanju organizacijske kulture, ki podpira spremembe.
Drucker, P. F. (2020)	Voditeljstvo je veščina, ki se jo je potrebno učiti; učinkovito vodenje povečuje uspeh sprememb .
EFQM. (2020).	V skladu z modelom odličnosti EFQM vodstveni pristopi z jasno vizijo in vključevanjem zaposlenih oblikujejo sprejemanje organizacijskih sprememb , njihova uresničitev pa zahteva usklajeno voditeljstvo in razvoj organizacijskih sposobnosti.
Gashaw Awoke, T. (2020)	Transformacijsko voditeljstvo spodbuja vključevanje in sodelovanje zaposlenih pri uvajanju sprememb.
Kramar Zupan, M. in Gradišek, A. (2024)	Močna organizacijska kultura zmanjšuje odpor do sprememb in povečuje hitrost ter učinkovitost njihove implementacije.
Selimović, I. in Markič, M. (2021)	Svetovanje podpira vodstvo pri komunikaciji in vključevanju zaposlenih , kar izboljša sprejemanje sprememb.
Siddiq, S. et al. (2024)	Transformacijsko voditeljstvo izboljšuje motivacijo zaposlenih in omogoča lažje sprejemanje sprememb .

Adaobi et al. poudarjajo, da sta voditeljstvo in upravljanje sprememb neločljivo povezana, saj uspešnost sprememb v veliki meri temelji na jasni komunikaciji in razvoju veščin zaposlenih. V kontekstu raziskovalnega vprašanja to pomeni, da zaposleni spremembe lažje sprejemajo, kadar razumejo njihov namen in imajo podporo vodstva pri razvoju kompetenc, potrebnih za novo stanje.

Bučača in Andrei izpostavljata, da vodstveni slog pomembno vpliva na odpornost in pripravljenost organizacije na spremembe. Vodje, ki delujejo vključujoče in prilagodljivo, prispevajo k

pozitivnemu doživljanju sprememb med zaposlenimi, saj zmanjšujejo negotovost in krepijo občutek varnosti v času sprememb.

Bukovec poudarja, da je uspeh organizacijskih sprememb predvsem rezultat učinkovitega upravljanja ljudi in komunikacije. Z vidika raziskovalnega vprašanja to pomeni, da spremembe niso zgolj operativni izziv, temveč proces, v katerem vodje s svojim pristopom odločilno vplivajo na pripravljenost zaposlenih za sodelovanje.

V kasnejšem delu Bukovec dodatno izpostavi razliko med upravljanjem in vodenjem ter poudari pomen motivacije in navdihovanja zaposlenih. Vodstveni pristopi, ki presegajo formalno vodenje nalog, pozitivno vplivajo na sprejemanje sprememb, saj zaposleni spremembe dojemajo kot skupen cilj, ne kot vsiljen ukrep.

Burke poudarja vlogo vodij pri premagovanju odpora do sprememb in oblikovanju organizacijske kulture, ki spremembe podpira. V kontekstu RV to kaže, da zaposleni odpor pogosto razvijejo zaradi negotovosti, ki jo lahko vodje zmanjšajo z zgledom, doslednostjo in jasnim vrednotnim okvirom.

Drucker izpostavlja, da je voditeljstvo veščina, ki se jo je mogoče in potrebno učiti. Učinkoviti vodstveni pristopi, ki temeljijo na znanju, razumevanju ljudi in odgovornosti, povečujejo verjetnost uspešne izvedbe sprememb, saj vodje delujejo bolj samozavestno in prepričljivo.

Model odličnosti EFQM poudarja vlogo voditeljstva, ki temelji na viziji, integriteti in vključevanju zaposlenih. V povezavi z raziskovalnim vprašanjem model jasno kaže, da so spremembe uspešne takrat, ko vodje usklajeno razvijajo organizacijske sposobnosti in ustvarjajo okolje, v katerem zaposleni spremembe razumejo, sprejemajo in podpirajo.

Gashaw Awoke ugotavlja, da transformacijsko voditeljstvo spodbuja sodelovanje in aktivno vključenost zaposlenih pri uvajanju sprememb. Takšen vodstveni pristop pozitivno vpliva na doživljanje sprememb, saj zaposleni niso pasivni prejemniki odločitev, temveč soustvarjalci sprememb.

Kramar Zupan, M. in Gradišek, A. poudarjata, da močna organizacijska kultura zmanjšuje odpor do sprememb in pospešuje njihovo implementacijo. V kontekstu RV to pomeni, da vodstveni pristopi, ki gradijo kulturo zaupanja, sodelovanja in odprtosti, pomembno prispevajo k lažjemu sprejemanju sprememb.

Selimović in Markič izpostavljata pomen svetovanja kot podpore vodstvu pri komuniciranju in vključevanju zaposlenih. To potrjuje, da vodje pri spremembah pogosto potrebujejo dodatna znanja in orodja, saj kakovostna komunikacija neposredno vpliva na doživljanje sprememb med zaposlenimi.

Siddiq et al. ugotavljajo, da transformacijsko voditeljstvo izboljšuje motivacijo zaposlenih in zmanjšuje odpor do sprememb. Njihove ugotovitve potrjujejo, da so spremembe uspešne predvsem takrat, ko vodje znajo povezati cilje organizacije s potrebami in pričakovanji zaposlenih.

Analiza literature je pokazala, da imajo vodstveni pristopi ključno vlogo pri doživljanju organizacijskih sprememb med zaposlenimi. Učinkovito voditeljstvo je tesno povezano z jasno komunikacijo, vključevanjem zaposlenih ter sposobnostjo vodstva, da navdihuje in motivira ljudi (Drucker, 2020; Burke, 2018). Transformacijsko voditeljstvo se izkazuje kot najuspešnejši pristop pri uvajanju sprememb, saj krepi zaupanje, motivacijo in pripravljenost zaposlenih (Siddiq et al., 2024). Močna organizacijska kultura zmanjšuje odpor in pospešuje implementacijo sprememb (Kramar Zupan in Gradišek, 2024).

Rezultati potrjujejo, da spremembe v organizaciji niso zgolj tehnični proces, temveč predvsem družbeno interakcijski proces, v katerem ima voditeljstvo ključen vpliv. Avtorji, kot sta Burke (2018) in Bukovec (2009), poudarjajo, da vodje oblikujejo okolje, v katerem se spremembe sploh lahko zgodijo. Brez jasne komunikacije in zgleда vodij se pojavi odpor, ki je naravni odziv zaposlenih na negotovost.

Ena izmed najpogosteje omenjenih tem v literaturi je pomen komunikacije, ki se kaže kot osrednji element uspešnega menedžmenta sprememb (Adaobi, 2023). Slaba komunikacija vodi do napačnih interpretacij, strahu in nezaupanja. Nasprotno pa močna organizacijska kultura, utemeljena na vrednotah, sodelovanju in medsebojnem zaupanju, omogoča hitrejše sprejemanje sprememb.

Zanimiva ugotovitev analize je tudi razlika med menedžerjem in vodjo: medtem ko menedžerji upravljajo naloge, vodje vodijo ljudi (Burke, 2018). Raziskava poudarja potrebo organizacij po razvojnih programih, ki bi okrepili vodstvene kompetence, zlasti na področjih motiviranja, komuniciranja in upravljanja odpora.

Na podlagi teoretične literature lahko odgovorimo na naše raziskovalno vprašanje. Vodstveni pristopi pomembno oblikujejo, kako zaposleni doživljajo in sprejemajo spremembe. Transformacijski in komunikativni vodje ustvarijo okolje zaupanja in motivacije, zato zaposleni spremembe sprejmejo hitreje. Kadar pa vodstvo slabo komunicira ali ne vključuje zaposlenih, se pojavijo odpor, negotovost in slabša izvedba sprememb. Za uspešne spremembe so zato ključni dobro voditeljstvo, jasna komunikacija, vključevanje zaposlenih in podpirajoča organizacijska kultura.

Ugotovitve literature potrjujejo, da so spremembe uspešne le takrat, ko so ljudje pripravljeni sodelovati. To pa je možno le v organizacijah, kjer voditelji razumejo svojo vlogo kot navdihujočo, podporno in vključujočo. Po najinem mnenju je največja težava organizacij še vedno formalni

pristop k spremembam, kjer se zaposlenih obravnava kot izvajalce, ne pa kot partnerje v procesu. Organizacije bi morale več pozornosti nameniti grajenju odnosa, ne le procesov.

5 Zaključek

Raziskava je pokazala, da vodstveni pristopi močno določajo, kako zaposleni doživljajo in sprejemajo organizacijske spremembe. Ključni dejavniki uspeha so jasna komunikacija, transformacijsko voditeljstvo ter močna in stabilna organizacijska kultura. Pomanjkanje komunikacije in neustrezno voditeljstvo pa vodita do odpora, negotovosti in zmanjšane učinkovitosti uvedbe sprememb.

Rezultati prispevajo k razumevanju sodobnih pristopov odličnosti, saj se skladajo s smernicami modela EFQM, ki poudarja voditeljstvo, agilnost, inovativnost in ustvarjanje vrednosti. Raziskava potrjuje, da odličnost organizacije ni odvisna le od procesov, temveč predvsem od ljudi in kulture, kar je temelj nove paradigme kakovosti.

Ugotovitve predstavljajo pomembno sporočilo za menedžerje: uspešne spremembe so rezultat zaupanja, dobrih odnosov in komunikacije. Organizacije lahko z usposabljanjem vodij, krepitvijo kulture in jasnim posredovanjem vizije bistveno zmanjšajo odpor zaposlenih. Posredno ima to vpliv tudi na širšo družbo, saj stabilne in dobro vodene organizacije prispevajo k zadovoljstvu ljudi, produktivnosti ter gospodarskemu razvoju.

Glavna omejitev raziskave je omejen nabor literature, ki je bila vključena v analizo. Ker gre za kvalitativni pristop, rezultati ne zagotavljajo statistično preverljive sklepčnosti. Prav tako ni bila vključena empirična analiza (npr. ankete zaposlenih), kar bi lahko še poglobilo razumevanje izpostavljenih tem.

Za nadaljnje raziskovanje bi lahko izvedli tudi kakšno kvantitativno metodo, naredili bi intervjuje in povečali število prebranih člankov.

Raziskava ni bila financirana s strani zunanjih organizacij in zanjo niso bila prejeta nikakršna sredstva. Izvedena je bila izključno kot študijsko delo.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Adaobi, L. O., et al. (n. d.). *Leadership and management of change in organizations*.
2. Bucăța, G., & Andrei, C. (n. d.). *The impact of leadership and management changes on the military organization*.
3. Bukovec, B. (2006). *Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
4. Bukovec, B. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
5. Burke, W. W. (2018). *Organizational change: Theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.
6. Bris, P., & Urbanek, T. (2024). Monitoring the connection between the application of EFQM model principles and the results of organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 28(1).
<https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1939>
7. Drucker, P. F. (2020). *Učinkoviti vodja: O pravočasnem opravljanju pravih stvari*. Pasadena: Drucker Institute.
8. EFQM. (2020). *Model EFQM* (slovenska izdaja). EFQM.
9. Gashaw Awoke, T. (2020). Leading and managing change: A review from the global corporate organizations perspectives. *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(11), 225–234.
10. Kramar Zupan, M., & Gradišek, A. (2024). Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja sprememb. *Organizacija*, 57(1), 33–45.
11. Selimović, I., & Markič, M. (2021). Vloga svetovanja in svetovalcev na področju menedžmenta pri uvajanju organizacijskih sprememb. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(3), 302–315.
12. Siddiq, S., et al. (2024). Transformational leadership with relation to change management: An underlying mechanism. *Journal of Leadership & Management Studies*, 12(2), 45–60.

Maša Brezovar je svojo srednješolsko izobrazbo zaključila na srednji šoli za farmacijo. Nato je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer je pridobila znanje o kakovosti procesov v organizacijah. Trenutno obiskuje 1. letnik magistrskega programa Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije. Zaposlena je v podjetju Krka, d. d., na oddelku za upravljanje kakovosti, podrobneje kakovost pogodbenikov in dobaviteljev.

Alja Baškovec je svojo srednješolsko izobrazbo pridobila na Gimnaziji Brežice, kjer je pridobila splošno izobrazbo. Njena pot jo je naprej odnesla na Fakulteto za ekonomijo in informatiko, kjer je z odliko diplomirala in si pridobila naziv diplomirana ekonomistka. Pri tem je dobil veliko teoretičnega pa tudi praktičnega znanja. Njena študijska pot se tukaj ni zaključila, vpisala se je na 2. stopnjo študija na Fakulteto za organizacijske študije, kjer obiskuje prvi letnik. Poleg tega se je zaposlila v podjetju Krka d. d., kjer svoje delo opravlja v sektorju za upravljanje kakovosti.

Abstract

Organizational Culture and Leadership: Creating Conditions for the Implementation of Change

Research Question (RQ): How do leadership approaches influence employees' experiences and acceptance of organizational changes, and what is necessary for these changes to be successfully implemented?

Purpose: The purpose of the research is to examine how employees perceive the introduction of organizational changes and to identify which elements of leadership most strongly encourage or hinder their readiness to adapt.

Method: A qualitative approach was used, based on a systematic literature review (PRISMA) and existing theoretical frameworks. Literature was searched in Scopus, Web of Science, ProQuest, SpringerLink, and Google Scholar, and 11 relevant articles were included in the final analysis.

Results: Literature analysis shows that leadership style has a strong impact on how employees experience and accept change, as good communication and people involvement reduce resistance. It also shows that a strong organizational culture facilitates the introduction of change and ensures that employees accept it more quickly.

Organization: The research is valuable for the organization, as it highlights the important role leadership plays in implementing change. Therefore, the study has a positive impact on the organization by emphasizing added value and awareness.

Society: Society strives for satisfaction in the workplace and within organizations. Sudden changes often lead to friction and negative experiences. If more people read this research, they would better understand the importance of change in the work environment. The research is particularly intended for leaders and practitioners responsible for introducing and managing such changes within companies.

Originality: Although numerous studies on organizational change already exist, we found it important to continue exploring how change impacts employees and how leadership deals with these challenges.

Limitations/Future Research: A limitation of this study is the number of articles reviewed. Future research could incorporate more theoretical sources and include a quantitative approach.

Keywords: organizational culture, leadership, change, communication, impact on employees, resistance, factors, organization, model EFQM.



Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



This journal is published by [Faculty of Organisation Studies in Novo mesto](https://www.fos.unm.si/)