

## Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena

ANA ALEKSIĆ  
Ekonomski fakultet Zagreb  
Sveučilište u Zagrebu  
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb  
Hrvatska  
aaleksic@efzg.hr

Pregledni rad  
UDK: 65.01

**Sažetak:** Prepoznato je kako poduzeća moraju kontinuirano ulagati u svoj razvoj i mijenjati se prema zahtjevima kako njihove vanjske tako i unutarnje okoline. Pri tome moraju razumjeti dinamiku koja se stvara prilikom samog procesa promjene. Potrebno je u osnovi razumjeti temeljne koncepte i procese kako bi se organizacije uspješno prilagodile i iskoristile potencijalne prilike u okolini. Također, nužno je razumjeti i posljedice organizacijskih promjena ne samo po učinkovitost cjelokupne organizacije već i izvedbu samih pojedinaca obuhvaćenih promjenom. Ovaj rad predstavlja osnovne teorijske postavke područja organizacijskih promjena, kao i okvir za uspješno upravljanje procesom promjena. Posebno je u radu prikazan Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na učinkovitost poduzeća, kako bi se pokazale uzročno-posljedične veze provođenja organizacijskih promjena među pojedinim elementima organizacije i u konačnici njihov utjecaj na organizacijsku učinkovitost.

**Ključne riječi:** organizacija, organizacijske promjene, upravljanje organizacijskim promjenama, Burke-Litwin model, učinkovitost poduzeća

### 1 Uvod

Organizacijska promjena kompleksno je pitanje čiji elementi moraju biti predstavljeni ako se želi razumjeti u kontekstu i ukoliko se organizacijskim promjenama želi upravljati efikasno (Mintzberg & Westley, 1992). Dvije činjenice posebice motiviraju proučavanje organizacijskih promjena. Prva je činjenica da je organizacijska promjena iznimno važna svim zaposlenima, budući da direktno utječe na radnu okolinu i socijalne odnose. Posebice je važna za menadžere, jer snažno utječe na motivaciju zaposlenika i izvedbu. No, važna je i za teoretičare organizacije, budući da je organizacijska promjena fenomen koji utječe na sve razine analize, od pojedinaca do industrije. Druga činjenica koja motivira proučavanje organizacijskih promjena je da sama tematika općenito nije dovoljno proučena i jasna, bar ne u mjeri da postoji općeniti model za razumijevanje i predviđanje ovog fenomena (Huber et al., 1993).

Organizacijska efikasnost zahtijeva da poduzeća prepoznaju potrebu za različitim vrstama promjena i poduzmu korake kako bi njima ispravno upravljala. Pred poduzeća se postavlja zahtjev za konstantnim prilagodbama okolini ukoliko žele održati svoju konkurentsku prednost i postići dugovječnost. Upravljanje organizacijskim promjenama postaje izvor rasta poduzeća te jedan od glavnih izvora održive konkurentске sposobnosti. Zato je bitno razumjeti temeljne koncepte, procese i modele

upravljanja organizacijskim promjenama, te njihov utjecaj na izvedbu cjelokupne organizacije, ali i izvedbu pojedinaca.

Stoga, osnovni je cilj ovog rada razumijevanje i definiranje ključnih pristupa teoriji organizacijskih promjena, postavljajući to u širi kontekst razvoja i ponašanja organizacije. Dajući širu sliku samog fenomena organizacijskih promjena te ukazujući na važnost aktivnog upravljanja njima, ovaj rad naglašava snažnu ulogu promjena u organizaciji kao i različite pristupe promjenama koji vode jasnijem razumijevanju promatrane tematike, odnosno problema istraživanja. Pri tome, nakon uvodnog dijela rad razmatra osnovne pojmove vezane uz fenomen promjena, njihov cilj i svrhu unutar organizacija, da bi se potom razmatrali različiti teorijski pristupi samog procesa promjena i koraci nužni za uspješnu implementaciju promjena. Navedenim se želi ukazati ne samo na teorijske aspekte i pristupe procesu promjena već dati i analitički pogled i prikazati korake koje je potrebno napraviti da bi provedba ovog procesa bila uspješna. Kako bi se ukazalo na posljedice i važnost aktivnog upravljanja promjenama, posebno se razmatra Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća koji se može prepoznati kao kvalitetan alat i vodič za intervencije promjena u organizaciji. Kao glavni izvor podataka korištena je znanstvena i stručna literatura koja obuhvaća problematiku ovog članka. Kako bi se iznijeli zaključci relevantni i u skladu s postavljenim ciljem rada, uz sintezu i analizu korištene su metode apstrakcije, generalizacije i specijalizacije. Navedene metode omogućile su da se informacije prikupe, proanaliziraju i generaliziraju, odnosno omogućile su izdvajanje temeljnih obilježja i teorijskog okvira unutar kojeg se postavlja fenomen organizacijskih promjena.

## **2 Osnovni pojmovi i koncept organizacijskih promjena**

Organizacijske promjene od velike su važnosti za organizaciju. Da bi preživjele i napredovale, posebice promatrano dugoročno, organizacije se moraju mijenjati i prilagoditi vlastitoj okolini (Westover, 2010; García-Cabrera & García-Barba Hernández, 2012). Složenost, nepredvidljivost i nestabilnost promjena u okolini pretekli su tradicionalne pristupe i koncepte rada unutar organizacija. U današnjem svijetu organizacije stalno traže nove načine da dostave vrijednost svojim interesno-utjecajnim skupinama, da se prilagode promjenama u njihovoj konkurentnoj, društvenoj i tehnološkoj okolini te da se postigne i održi vodstvo u njihovim domenama (Dumais, 2011). Za rješavanje tih imperativa organizacije moraju neprestano rekonfigurirati resurse i fleksibilno unaprjeđivati svoj dizajn (Mohrman, 2007). Od organizacija se zahtijeva nevjerojatna količina spretnosti za opstanak, a uz to i napredovanje (Worley & Lawler, 2009). Cilj je pronaći nove ili poboljšane načine korištenja resursa kako bi se povećala sposobnost organizacije u stvaranju vrijednosti, samim time i njezine izvedbe, ali i izvedbe pojedinaca unutar organizacije (Poraas & Silver, 1991). Pri tome, promjene ne samo da snažno utječu na organizacijsku izvedbu već stvaraju i modeliraju nove radne zadatke, kao i nove socijalne odnose na radnom mjestu (Huber et al., 1993).

Organizacije konstantno moraju uspostavljati ravnotežu između aktivnosti koje doprinose trenutnoj izvedbi te onih koje će stvoriti nove vrijednosti potrebne za djelovanje organizacije u budućnosti (Lawler et al., 2011). U tom smislu, umjesto da se promjena vidi kao prijetnja, organizacije na promjene trebaju gledati kao na prilike koje će im omogućiti da postignu postavljene ciljeve (Golkar, 2013). Promjenu treba shvatiti kao zaokruženi niz aktivnosti koji će omogućiti da se iz današnjeg, trenutnog stanja organizacija pomakne u novo, poboljšano stanje, odnosno poziciju koja će omogućiti ispunjenje njezinih ciljeva i u novim, budućim, promijenjenim uvjetima okoline.

Organizacija može funkcionirati uspješno samo kroz interakciju sa širom okolinom čiji je dio. Posljedično, struktura i funkcioniranje organizacije mora reflektirati prirodu okoline u kojoj organizacija djeluje (Mullins, 2006). Pri tome ne misli se samo na vanjsku okolinu organizacije. Naime, potrebno je uspostaviti ravnotežu između pritisaka koji se javljaju u vanjskoj okolini organizacije kao i onih unutar same organizacije. Menadžeri moraju kontinuirano identificirati i

pronaći rješenja problema koji su posljedica neusklađenosti komponenti unutar organizacije i usklađenosti organizacije s njezinom okolinom.

Unutar same organizacije identificirano je pet kategorija za koje se smatra da uzrokuju ili ograničavaju organizacijske promjene, odnosno na temelju kojih je moguće predvidjeti pojedine promjene u organizaciji. To su (1) karakteristike okoline organizacije koja se smatra osnovnim izvorom promjena zbog svoje turbulentnosti, kompleksnosti i kompetitivnosti, (2) karakteristike organizacijske izvedbe, (3) karakteristike vrhovnog menadžmenta organizacije, (4) karakteristike organizacijske strategije i (5) karakteristike organizacijske strukture (Huber et al., 1993).

Sama organizacijska promjena može biti usmjerena prema različitim komponentama organizacije. Tako je s obzirom na područja na koja se najčešće organizacijske promjene odnose, odnosno s obzirom na to što je objekt promjene, moguće razlikovati promjene u organizacijskoj svrsi, strategiji, strukturi, zaposlenima, ali i ciljevima, kulturi, zadacima i tehnologiji (Schermerhorn et al., 1994).

### 3 Važnost upravljanja organizacijskim promjenama

Promjena je prisutna u poslovnom svijetu stoljećima i zasigurno će tako biti i dalje, ali sama ideja o promjeni se mijenja (Abrahamson, 2000). Shvaćanje upravljanja promjenama pomiče se od tradicionalne ideje o skupini funkcija koje se odnose na zadatke dizajniranja i implementacije procesa organizacijskih promjena. U prvi plan postavlja se zahtjev za izgradnjom takve organizacije koja će biti u stanju pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u poslovnom okruženju (Kovač, 2000).

Upravljanje promjenama postalo je jedna od ključnih menadžerskih sposobnosti budući da se organizacije kontinuirano uključuju u neki oblik promjene – od pomicanja organizacijskih granica, do poboljšanja postojeće organizacijske strukture, procesa ili samo revizije donošenja poslovnih odluka (Lüscher & Lewis, 2008). Međutim, uspješna organizacija veliku pažnju usmjerava ne samo na potrebne promjene već na to kako će ih i postići (LaMarsh & Rothermel, 2005). Sam proces upravljanja promjenama stoga predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije. Međutim, prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnosti efikasnog upravljanja promjenama dvije su suprotnosti (Spector, 2007).

Proces upravljanja promjenama može se promatrati preko dva temeljna pristupa organizacijskim promjenama. Naime, teorijom i praksom organizacijskih promjena od 1940-ih do 1980-ih dominirao je planirani pristup organizacijskim promjenama, koji se temeljio na unaprijed definiranim promjenama i određenim koracima koji su smatrani preduvjetom za uspješnu implementaciju i upravljanje promjenama. Planirani pristup organizacijskim promjenama naglašava kako je sve promjene unutar organizacije moguće promatrati kao unaprijed planirane, nastale svjesnim radom i planom od strane organizacije kao pomak iz trenutne pozicije, iz tzv. stanja ravnoteže (*statusa quo*), u željeno buduće stanje nove ravnoteže. Pristup pretpostavlja progresiju iz lošeg u bolje stanje. Loše stanje sadrži trenutna pitanja i probleme. Dobro stanje sadrži buduće ispunjenje organizacijske svrhe, vizije i vrijednosti (Garratt, 2005). Ovakav pristup promjeni fokusiran je na zajednički rad u definiranju potrebne promjene i radu na povećanju sila koji potiču, te smanjenju sila koje ograničavaju promjenu, ali i zajedničke napore u zadržavanju novog postignutog stanja. Upravo je tako središnji dio planiranog pristupa naglasak na suradnji između organizacije, menadžera, primatelja promjena i konzultanata (tzv. agenti promjene) koji zajedno definiraju organizacijski problem te planiraju i osmišljavaju specifične promjene potrebne za rješavanje problema.

No, kritike na račun planiranog pristupa promjeni ističu kako je sama organizacijska promjena više kontinuiran i otvoreni proces, a ne samo set zasebnih i samostalnih događaja, pomicanje iz trenutnog u novo stanje. Iako planirana promjena može biti prikladna u nekim situacijama, bit će manje prihvatljiva za situacije gdje je potreban više direktan pristup, kao što su krize koje zahtijevaju brze i velike promjene i ne dozvoljavaju prostor za širu uključenost ili konzultacije zbog potrebe brzog

reagiranja na nastale probleme. Ujedno, za organizacije koje djeluju u turbulentnoj i nestabilnoj okolini gdje je potrebno nositi se s radikalnim prisilnim promjenama i situacijama gdje su dominantne moć i politika unutar organizacije, ovakav način upravljanja organizacijskim promjenama nije prikladan (Burnes, 2000).

U novije razdoblje, s porastom kompleksnosti okoline i sve većih zahtjeva, kada se uvidjelo da planirani pristup promjeni ne može dati odgovore na izazove koji se postavljaju pred organizaciju, javlja se velik broj pristaša pristupa promjeni koji je označen kao kontinuirano poboljšanje. Prema ovom pristupu promjena predstavlja kontinuirani proces, odnosno kontinuirano poboljšanje. Temelj za ovaj pristup proizlazi iz vjerovanja da promjena ne može i ne smije biti izdvojena ili viđena kao serija linearnih događaja u određenom vremenu. U središtu ovog načina upravljanja promjenama ističe se otvoreni i kontinuirani proces prilagodbe promjenjivim uvjetima i okolnostima, te proces promjene kao proces učenja, a ne samo kao metoda promjene organizacijske strukture i prakse. Uspješna organizacijska promjena manje je ovisna o detaljnim planovima i projekcijama, a više o postizanju razumijevanja kompleksnosti o uključenim pitanjima i identifikaciji cijelog spektra mogućih rješenja (Burnes, 2000). Sama promjena nastaje iz svakodnevnih aktivnosti i odluka članova organizacije. Ta kontinuirana promjena sastoji se od konstantnih poboljšanja i prilagodbi koje teže povećanju organizacijske sposobnosti i izvedbe. Potrebno je razviti "stratešku fleksibilnost" koja identificira promjene na tržištima i svjesno adaptira strukturu i procese kako bi organizacija ostala konkurentna. Strateški je cilj stvaranje i održavanje organizacijske fleksibilnosti (McGee & Molloy, 2003) koja podrazumijeva svjesno provođenje i upravljanje promjenama. Od organizacija se traži stvaranje sposobnosti za promjenom, ali i kulture promjene (Aleksić, 2013). Dok izgradnja sposobnosti promjene uključuje sustavni pristup razvoju organizacije na način da promjena postane sastavni dio organizacijskog života (Buono & Kerber, 2010), stvaranje kulture promjene podrazumijeva da se kroz cijelu organizaciju stvori svijest i spremnost organizacije za promjenama (Nastase et al., 2012). Drugim riječima, osnovna je ideja stvoriti organizaciju koje se može brzo i jednostavno obnoviti i unaprijediti što će smanjiti rizik propasti koji se povećava kad se organizacija ne mijenja (Shlosberg, 2010). Značajan razvoj u ovom pogledu je pomak u usvajanju "bottom-up" umjesto "top-down" pristupa inicijaciji i implementaciji promjena. Razlog tome nalazi se u činjenici da je brzina promjena u okolini toliko snažna i kompleksna da je malom broju vrhovnog menadžmenta nemoguće uspješno identificirati, planirati i implementirati potrebne organizacijske odgovore. S obzirom da se takve promjene odvijaju kontinuirano na svim organizacijskim razinama i kroz sve funkcije, organizacije bi ubrzo ostale paralizirane ako bi isključivo na vrhovnim menadžerima bila odgovornost da identificiraju i rješavaju probleme. Stoga, ako se žele riješiti brzo, lokalni problemi ili prilike trebaju se rješavati lokalno (Burnes, 2000).

Iako ima značajne prednosti nad planiranim pristupom, ili bolje rečeno primjenjiv je na situacije gdje promjena nije planirana, kod ovoga načina upravljanja promjenama postoje još uvijek brojne nedoumice i ograničenja vezani uz mogućnost i način primjene. Kao glavna zamjerka ovom pristupu upravljanja promjenama ističe se da sve organizacije nisu suočene s istim stupnjem turbulencije u okolini, pa stoga neke organizacije, slučajno ili namjerno, mogu smatrati planirani pristup promjeni prihvatljivijim u okviru njihovih pojedinačnih okolnosti.

Brojni autori daju upute kako je nužno mijenjati organizaciju, međutim, malo je onih koji analitički gledaju i koji su više zaokupljeni s tim što poduzeće konkretno treba napraviti. Kao vodeći autor u tom području ističe se Kotter (1996) koji smatra da se proces promjena u organizaciji odvija kroz niz faza, odnosno velikih i malih međusobno povezanih projekata promjene koji obuhvaćaju različite razine i funkcije i imaju različite vremenske dimenzije. Stoga kako bi organizacija provodila kontinuirano poboljšanje, za upravljanje promjenama Kotter navodi sljedeći model: (1) uspostavljanje osjećaja hitnosti kroz promatranje tržišta i odnosa s konkurentima, identificirajući i razmatrajući krize, potencijalne krize ili veće prilike; (2) stvaranje tima za vođenje promjena s dovoljno moći da vode promjenu i rade kao tim; (3) razvoj vizije koja će voditi organizaciju tijekom procesa promjene i razvijanje strategije koja će omogućiti postizanje željene vizije promjene; (4) konstantna komunikacija vizije i strategije promjene; (5) poticanje akcija širom organizacije, uklanjajući prepreke promjeni, mijenjajući sustave ili strukture koji spotiču promjenu, kao i poticanje preuzimanja rizika i

netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija; (6) planiranje vidljivih poboljšanja u izvedbi, tzv. pobjeda, njihova realizacija te priznanje i nagrađivanje zaposlenika koji su ih omogućili; (7) integracija postignutog i stvaranje novih promjena kroz nagrađivanje i razvoj zaposlenika koji mogu implementirati viziju promjene te osnaživanje procesa promjene kroz nove projekte, ideje i agente promjene; (8) inkorporiranje novih pristupa u kulturu organizacije, stvaranje bolje izvedbe kroz ponašanje organizacije orijentirano na kupce i produktivnost, poboljšano vodstvo i efikasniji menadžment, prikazivanje veze između novih ponašanja i organizacijskog uspjeha, kao i razvoj mjera koje će osigurati razvoj vodstva (Kotter, 1996).

#### **4 Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća**

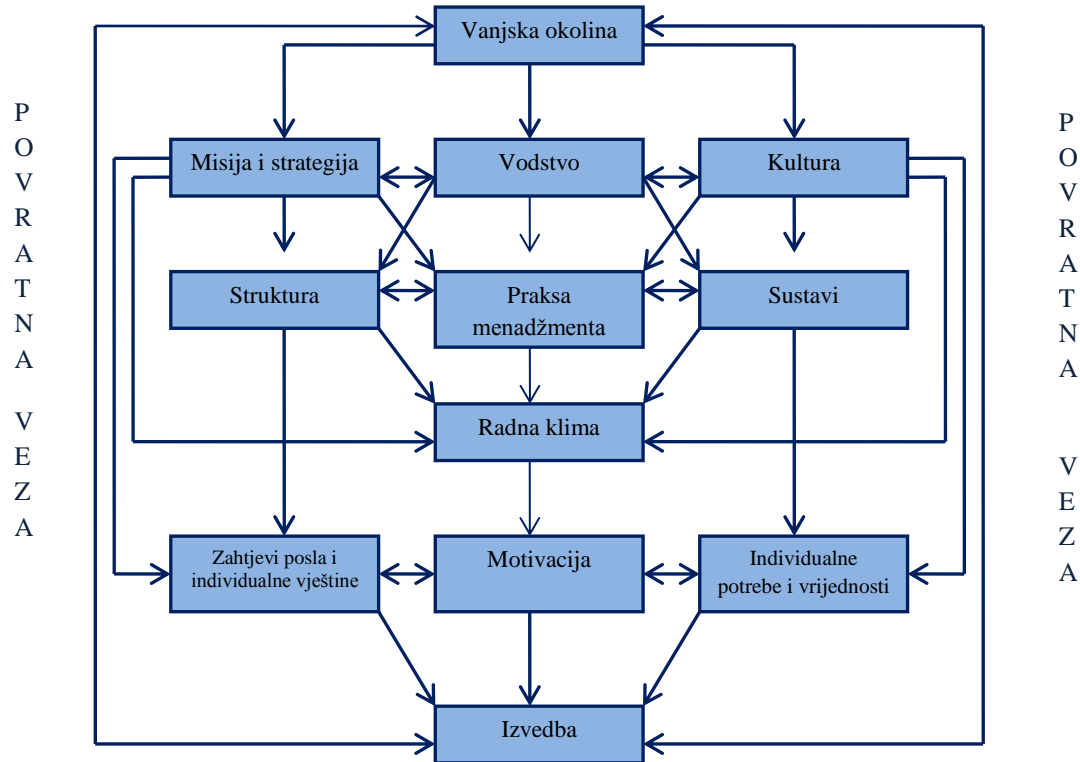
Najznačajniji model o utjecaju organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća razvili su Burke i Litwin, smatrajući kako je potrebno uvažavati i razumjeti načine kako promjene utječu na samu organizaciju, odnosno različite ishode ne samo na razini pojedinca već organizacije općenito. Burke-Litwin model (B-L model) prikazuje stoga vezu između šireg konteksta okoline i prirode i procesa promjena u organizaciji. Osnovni okvir modela nastao je na temelju teorije, no elementi modela i njihov međusobni utjecaji temelje se na praktičnom iskustvu autora kao konzultanata i empirijskih istraživanja povezanosti među elementima (Burke & Litwin, 1992).

Utemeljen na postavci organizacije kao otvorenog sustava, model nastoji prikazati utjecaj promjene u okolini, bilo unutarnjoj ili vanjskoj, na funkcioniranje cjelokupnog sustava i njegovih podsustava. Snaga modela nalazi se u uzročnoj vezi, tzv. mrežnom odnosu među elementima, odnosno uzrocima i posljedicama među njima (Armenakis & Bedeian, 1999). Kada se koristi efektivno, model olakšava razumijevanje zašto je promjena potrebna i u kojim pojedinim područjima (Carr et al., 1996) te utjecaj promjena na izvedbu poduzeća, odnosno služi za organizacijsku dijagnozu i upravljanje promjenama. Uz upitnik koji je sastavni dio modela, sam model pomaže u dijagnozi koja su problematična i ključna pitanja i problemi unutar određenih područja te služi kao vodič u planiranju potrebnih promjena (Di Pofi, 2002).

##### **4.1. Elementi modela**

Model se sastoji od 12 elemenata koje autori smatraju primarnim za razumijevanje organizacije i odnosa među njima. To su vanjska okolina, misija i strategija, vodstvo, organizacijska kultura, struktura, praksa menadžmenta, sustavi, radna klima, zahtjevi posla i individualne vještine, motivacija, individualne potrebe i vrijednosti te individualna i organizacijska izvedba (Burke, 2002).

Vanjska okolina predstavlja ulaznu dimenziju, odnosno input sustava, dok je individualna i organizacijska izvedba output, odnosno izlazna dimenzija sustava. Povratna veza povezuje ulaznu dimenziju s izlaznom. Smjernice povratne veze idu u oba smjera, budući da organizacijski outputi (proizvodi i usluge) utječu na vanjsku okolinu, primjerice zadovoljstvo potrošača, dok i sile u vanjskoj okolini mogu direktno utjecati na izvedbu. Strelice koje povezuju elemente idu u oba smjera ukazujući na princip višestrukog utjecaja otvorenog sustava, odnosno da promjena u bilo kojem elementu modela naposljetku može djelovati na ostale elemente.



**Slika 1.** Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća  
Izvor: Burke, 2002.

Prikaz svih veza izgledao bi podosta neuredno i zastrašujuće, iako autori navode kako zastrašujuće i neuredno nije ništa dalje od stvarnosti (Burke, 2002). Model stoga daje samo najvažnije veze umjesto da nastoji pokazati sve potencijalne veze.

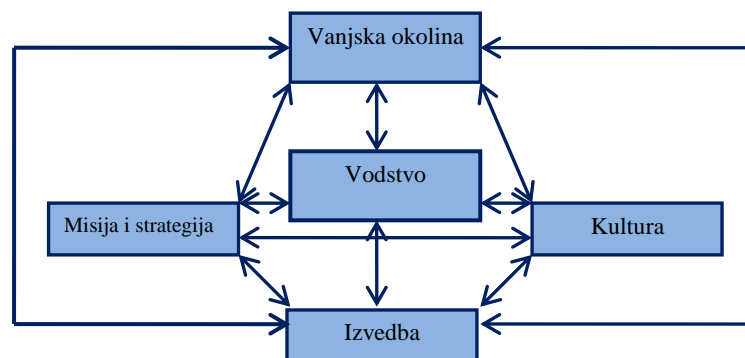
**Tablica 1.** Prikaz elemenata Burke-Litwin modela (Burke, 2002.)

<i>Vanjska okolina</i>	vanjski uvjet ili situacija koja utječe na izvedbu organizacije (npr. tržište, svjetski financijski uvjeti i političko-gospodarske okolnosti)
<i>Misija i strategija</i>	glavna svrha organizacije te sredstva kojima organizacija nastoji postići svrhu tijekom vremena
<i>Vodstvo</i>	ponašanje rukovodećih ljudi koje pruža smjer i potiče druge na poduzimanje potrebnih akcija
<i>Organizacijska kultura</i>	skup vidljivih i nevidljivih simbola, vrijednosti i stavova koji vode ponašanje unutar organizacije
<i>Struktura</i>	uređenje funkcija i ljudi u specifična područja i razine odgovornosti, autoritete odlučivanja, komunikaciju i međusobne odnose kako bi se implementirala organizacijska misija i strategija

<i>Praksa menadžmenta</i>	ponašanje menadžera u svakodnevnom poslovanju s ljudskim i materijalnim resursima u provođenju strategije
<i>Sustavi</i>	standardizirane politike i mehanizmi; primarno se odnosi na sustav nagrađivanja i sustav kontrole u organizaciji
<i>Radna klima</i>	predstavlja trenutne zajedničke doživljaje, očekivanja i osjećaje članova unutar organizacije
<i>Zahtjevi posla i individualne vještine</i>	ponašanje potrebno za ispunjenje zadatka, a uključuje specifične vještine i znanja potrebne za obavljanje posla
<i>Motivacija</i>	pobuđena ponašajna tendencija za pomak prema cilju te poduzimanje potrebne akcije i ustrajanje dok se ne postigne cilj
<i>Individualne potrebe i vrijednosti</i>	specifični psihološki faktori koji osiguravaju želju i spremnost za individualnu akciju ili mišljenje
<i>Izvedba</i>	rezultati s pokazateljima truda i uspjeha uključujući produktivnost, zadovoljenje potrošača ili zaposlenika, profit i kvalitetu usluge

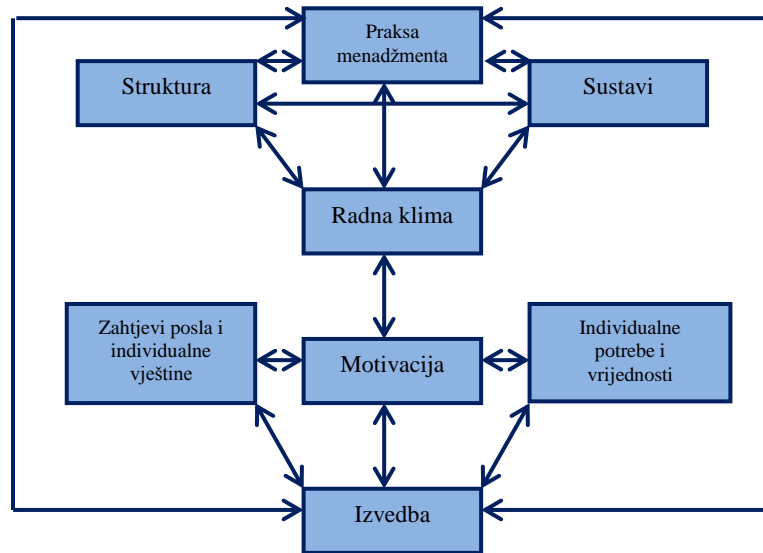
Svi navedeni organizacijski elementi u međusobnoj su interakciji i promjena u nekom od njih može utjecati na druge. Sama promjena može nastati u jednom ili više elemenata međutim što je pojedini element više u hijerarhiji, imat će veći utjecaj na promjene u drugim elementima (Carr et al., 1996). Naime, ključ za razumijevanje promjene prema modelu je gornji dio modela u usporedbi s donjim dijelom modela. Elementi u gornjem dijelu modela – vanjska okolina, misija, strategija, vodstvo i organizacijska kultura smatraju se *transformacijskim* elementima.

Promjene u tim kategorijama najčešće će biti prouzročene direktnom interakcijom sa silama vanjske okoline i kao posljedica toga značajno će zahtijevati novo ponašanje članova organizacije. Promjena u nekom od ovih organizacijskih elemenata znači da je cijela organizacija ili sustav pod utjecajem i da je promjena diskontinuirana i revolucionarna po prirodi, odnosno da utječe na duboku strukturu sustava i zahtijeva vizionarsko vodstvo (Burke, 2002). Ovi elementi poprimaju veću važnost budući da promjene u njima utječu na cijeli organizacijski sustav.



**Slika 2.** Prikaz transformacijskih elemenata Burke–Litwin modela  
Izvor: Burke, 2002.

Ostali elementi u donjem dijelu modela nazivaju se *transakcijskim* elementima. Odnose se više na svakodnevne operacije i transakcije organizacije te se s obzirom na promjenu koriste termini poput kontinuirano poboljšanje, evolucijske i postepene promjene, radije nego revolucionarne promjene.



**Slika 3.** Prikaz transakcijskih elemenata Burke-Litwin modela  
Izvor: Burke, 2002.

Iako poveznice među različitim organizacijskim dimenzijama idu u svim smjerovima, dolje, gore i lateralno, kako bi reflektirale osnove teorije otvorenog sustava, za one koje se kreću prema dolje pretpostavlja se da nose veću važnost.

#### 4.2. Implikacije modela

Osnovna pretpostavka modela jest da planirana promjena treba slijediti tijekom od vrha ili vanjske okoline do dna, odnosno izvedbe. Drugim riječima, u pogledu organizacijske promjene, pretpostavka je da vanjska okolina ima najviše utjecaja. Potom, unutar organizacije transformacijski elementi (misija i strategija, vodstvo i kultura) imaju najveći utjecaj, a sljedeći po važnosti dolaze transakcijski elementi kako su serijski prikazani u modelu.

Ključni zaključci modela stoga su da (1) vanjska okolina djeluje kao najsnažniji pokretač ili motivator za organizacijskim promjenama; (2) promjene u vanjskoj okolini vode do značajnih promjena unutar organizacije – u njezinoj misiji i strategiji, organizacijskoj kulturi i vodstvu; (3) promjena u tim ključnim elementima vodi prema ostalim promjenama unutar organizacije, promjeni u strukturi, sustavu i praksi menadžmenta. Ovo su više operativni faktori i promjene u njima mogu i ne moraju imati utjecaj na cijelu organizaciju; (4) zajedno te promjene utječu na motivaciju što u konačnici utječe na individualnu i organizacijsku izvedbu (Wilson & Beaton, 2003).

Iako se za model može reći da je pojednostavljena slika prirodnih procesa, on ipak predstavlja kvalitetan alat za dijagnozu i vodič za intervencije promjene. Koristeći organizacijsko istraživanje na temelju modela, identificiraju se ključne snage u organizaciji, kao i pitanja koja traže pažnju te se lako određuju potrebne aktivnosti, odnosno intervencije za daljnjim promjenama. Model je tako koristan ne



samo u objašnjenju kako organizacije djeluju već i kako se mogu promijeniti te kako u konačnici organizacijske promjene utječu na izvedbu organizacije.

## **5 Zaključak**

Uspješno upravljanje promjenama postaje sve važnija menadžerska odgovornost. Menadžeri reaguju na nove prijetnje i prilike, iniciraju promjene u anticipaciji očekivanih prilika, pružajući interpretaciju brzih, dinamičnih promjena koje okružuju postindustrijske organizacije (Huber et al., 1993). Za bilo koju organizaciju i bilo koju organizacijsku promjenu, središnja je svrha stvoriti naprednu i uspješnu organizacijsku konfiguraciju koja će omogućiti postizanje organizacijskih ciljeva uz najmanje troškove i napore, zadovoljavajući interese svih njezinih članova.

S obzirom na to da se promjenama može i treba upravljati ukoliko organizacija želi biti konkurentna, kroz rad se dao prikaz osnovnih koncepata organizacijskih promjena kao i osnovni teorijski okvir upravljanja organizacijskim promjenama. Posebno je objašnjen Burke-Litwin model organizacijskih promjena koji se promatra kao jedan od temeljnih modela za njihovu dijagnozu i planiranje. Naglašena je važnost razumijevanja temeljnih principa i načela organizacijskih promjena, njihov utjecaj na izvedbu pojedinaca te u konačnici same organizacije kako bi se organizacije lakše prilagodile i kako bi razumjele i upravljale svojim trenutnim, ali i budućim aktivnostima.

Postavljajući temeljni teorijski okvir provedenim istraživanjem, dan je pregled temeljnih pristupa i pogleda na sam proces promjena, ujedno naglašavajući važnost aktivnog upravljanja njihovim provođenjem u organizacijama. Iako je pružio neke osnovne smjernice, treba imati na umu raznolikost pristupa i implikacija organizacijskih promjena, pri čemu posebnu pozornost treba obratiti na sam proces i implementaciju promjena. Brojna istraživanja ukazuju kako samo isticanje potrebe za promjenom nije dovoljno da bi promjena uspjela. To je proces koji iziskuje potpunu posvećenost svih pojedinaca u organizaciji, podrazumijeva različite izvore otpora kao i uspješno smanjivanje otpora prema promjenama te razumijevanje različitih implikacija, što svakako treba biti predmet budućih istraživanja. Promjene ne jenjavaju već sve više postaju sastavni dio organizacijskog života, stoga i istraživanja u ovom području moraju težiti nuđenju odgovora na brojna pitanja koja ne postavljaju samo teoretičari već i praktičari u svakodnevnim susretima s promjenama i zahtjevima za dugoročnu učinkovitost organizacija.

### ***Literatura:***

Abrahamson, E., (2000), Change Without Pain, *Harvard Business Review*, 78(4), pp. 75-79.

Aleksić, A., (2013), How Organizations Achieve Longevity: The Role of Change Management in Building Their Sustainability, *International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management*, 4(4), pp. 65-78.

Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G., (1999), Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), pp. 293–315.

Buono, A. F. & Kerber, K. W., (2010), Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change Capacity, in: Buono, A. F., Jamieson, D. W., (eds.), *Consultation for Organizational Change*, Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, pp. 81-112.

Burke, W.W. & Litwin, G. H., (1992), A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18(3), pp. 523-545.

Burke, W. W., (2002), *Organization change, Theory and Practice*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Burnes, B., (2000), *Managing Change - A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 3rd ed., Harlow: Prentice Hall.

Carr, D. K., Hard, K. J., Trahant, W. J., (1996), *Managing the Change Process, A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders, and Reengineering Managers*, New York: McGraw Hill.

Di Pofi, J. A., (2002), Organizational Diagnostics: Integrating Qualitative and Quantitative Methodology, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), pp. 156-168.

Dumais, P., (2011), The Role of Organizational Design in 21st Century Organizations, *weLEAD Online Magazine*, February, <raspoloživo na: <http://www.leadingtoday.org/Onmag/2011%20Archives/Feb%2011/pd-february11.pdf>>, [pristupljeno 19. 07. 2013.].

García-Cabrera, A. M. & García-Barba Hernández, F., (2012), Resistance to Change of Employees: An Analysis of the Thought-Feeling-Action Sequence, *International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management*, 2(2), pp. 1-34.

Garratt, B., (2005), Organizational Change, Learning and Metrics: Hard and Soft Ways to Effective Organizational Change, *Development and Learning in Organizations*, 19(6), pp. 4-6.

Golkar, H., (2013), Today Change Management is Necessary and Requirement for Organizations, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(10), pp. 458-469.

Huber, G. P., Sutcliffe, K. M., Miller, C.C., Glick, W. H., (1993), Understanding and Predicting Organizational Change, in: Huber, G. P. & Glick, W. H., (eds.), *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York: Oxford University Press, pp. 215-254.

Kotter, J. P., (1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.

Kovač, J., (2000), Dimensions of Organizational Change, *Management*, 5(1), pp. 73-81.

LaMarsh, J. & Rothermel, R., (2005), Change Management: Resilience Training, *Chief Learning Officer*, 4(8), pp. 46-49.

Lawler III, E. E., Worley, C. G., Creelman, D., (2011), *Management Reset, Organizing for Sustainable Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.

Lüscher, L. S. & Lewis, M. W., (2008), Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox, *Academy of Management Journal*, 51(2), pp. 221-240.

- McGee, E. C. & Molloy, K., (2003), *Getting Results Through Organization Design*, <raspoloživo na: <http://www.grovetwell.com/pub-org-design.pdf>>, pp. 1-15. [pristupljeno 12. 12. 2013.].
- Mintzberg, H. & Westley, F., (1992), Cycles of Organizational change, *Strategic Management Journal*, 13(8), pp. 39-59.
- Mohrman, S. A., (2007), Organization Design for Growth: The Human Resource Contribution, *CEO Publication*, G 07-10 (520), pp. 1-32.
- Mullins, L. J., (2006), *Essentials of Organisational Behaviour*, Essex: Prentice Hall.
- Nastase, M., Giuclea, M., Bold, O., (2012), The Impact of Change Management in Organizations - a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change, *Review of International Comparative Management*, 13(1), pp. 5-16.
- Porass, J. I. & Silvers, R. C., (1991), Organization Development and Transformation, *Annual Review of Psychology*, 42(1), pp. 51-78.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (1994), *Managing Organizational Behavior*, 5th ed., New Jersey: John Wiley & Sons.
- Shlosberg, M., (2010), *A Self-Reinventing Organization: Sustaining Long Term Growth*, <raspoloživo na: <http://ssrn.com/abstract=1630614>>, [pristupljeno 16. 02. 2014.].
- Spector, B., (2007), *Implementing Organizational Change, Theory and Practice*, New Jersey: Prentice Hall.
- Westover, J. H., (2010), Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. *International Journal of Management and Innovation*, 2(1), pp. 45-50.
- Wilson, D. & Beaton, L., (2003), *Promoting Institutional & Organizational Development, A Source Book of Tools and Techniques*, Department for International Development, <raspoloživo na: <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/prominstdevsourcebook.pdf>>, [pristupljeno 15. 04. 2010.].
- Worley, C. G. & Lawler III, E. E., (2009), Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework, *CEO Publication*, G 09-12 (566), pp. 1-38.