

*Pregledni rad*

UDK: 005.332.3:005.7-057.16 (489 LEGO Group)

DOI: <https://doi.org/10.32676/n.11.1.8>

## UPRAVLJANJE PROMJENAMA I OTPOR ZAPOSLENIKA NA PROMJENE

Izv. prof. dr.sc. Maja Daraboš Longin<sup>1</sup>  
Klara Rajnović, univ. mag. oec.,<sup>2</sup>  
Izv. prof. dr. sc. Dajana Barbić<sup>3</sup>

### SAŽETAK

Upravljanje organizacijskim promjenama jedno je od ključnih područja suvremenog menadžmenta. Globalizacija, tehnološki napredak, promjene u potrošačkom ponašanju i regulatorni zahtjevi neprestano oblikuju poslovno okruženje, što od organizacija zahtijeva stalnu prilagodbu. Unatoč nužnosti promjena, proces implementacije nerijetko je otežan otporom zaposlenika, koji proizlazi iz nesigurnosti, narušavanja rutine i straha od gubitka statusa ili radnog mjesta. U članku će se prikazati teorijski okvir upravljanja promjenama i analizirati otpor zaposlenika kroz pregled najpoznatijih modela (Lewin, Kotter, ADKAR, McKinsey 7S), kao i istražiti konkretan slučaj transformacije organizacije LEGO Group. Analiza pokazuje da je uspjeh LEGO-a u velikoj mjeri proizašao iz sustavne komunikacije, uključivanja zaposlenika, edukacije te transformacijskog liderstva, što je omogućilo pretvaranje početnog otpora u suradnički odnos i dugoročni rast. Rad potvrđuje da promjene nisu isključivo tehnički, već prvenstveno ljudski proces u kojem menadžeri moraju kombinirati strategiju i empatiju kako bi postigli održive rezultate.

**KLJUČNE RIJEČI:** upravljanje promjenama, otpor zaposlenika, organizacijski razvoj, modeli promjena, LEGO Group

**JEL KLASIFIKACIJA:** M12, M14

### 1. Uvod

Suvremeno poslovno okruženje obilježeno je stalnim i ubrzanim promjenama koje proizlaze iz globalizacije, digitalne transformacije, gospodarskih i društvenih kretanja. Organizacije koje žele ostati konkurentne prisiljene su kontinuirano prilagođavati svoje poslovne modele, strukture i procese. Međutim, iskustvo pokazuje da promjene rijetko prolaze bez teškoća – najčešći izazov predstavlja otpor zaposlenika. Predmet ovog članka je analiza procesa upravljanja promjenama s posebnim naglaskom na razumijevanje uzroka otpora i načina

<sup>1</sup> Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, e-mail: [mdarabos@efzg.hr](mailto:mdarabos@efzg.hr).

<sup>2</sup> Komunikacijski laboratorij d.o.o., e-mail: [klara.rajnovic@gmail.com](mailto:klara.rajnovic@gmail.com).

<sup>3</sup> Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, e-mail: [dbarbic@efzg.hr](mailto:dbarbic@efzg.hr).

© 2025 Maja Daraboš Longin, Klara Rajnović & Dajana Barbić. This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution- NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (CC BY-NC-ND 4.0). For more information, see <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

njegova prevladavanja. Cilj je teorijski prikazati ključne koncepte i modele, a potom kroz studiju slučaja LEGO Group prikazati kako je u praksi moguće uspješno provesti organizacijsku transformaciju unatoč početnom otporu zaposlenika. Metodološki, rad se temelji na sekundarnoj literaturi, uključujući znanstvene i stručne radove, knjige i izvještaje renomiranih institucija te studije slučaja.

U radu je dan pregled literature o modelima upravljanja promjenama, gdje su ponajprije objašnjeni najčešći razlozi koji dovode poduzeća do potrebe za uvođenjem organizacijskih promjena, zatim su detaljno obrazloženi razni motivi zaposlenika koji mogu dovesti do otpora zaposlenika na promjene. Naposljetku, sve će te teorijske postavke biti istražene kroz konkretan slučaj poduzeća – LEGO Group.

## 2. Teorijski pregled modela upravljanja promjenama

Organizacije se odlučuju na promjene kada na njih djeluju različiti unutarnji i vanjski čimbenici koji oblikuju njihovo poslovanje i dugoročne izgleda. Ti čimbenici mogu biti različite prirode, ali se u literaturi i praksi najčešće ističu potreba za prilagodbom tržišnim okolnostima, jačanjem konkurentne pozicije, uvođenjem novih tehnologija, unaprjeđenjem internih procesa te usklađivanjem s promjenama u zakonodavnom i društvenom okruženju. Drugim riječima, promjena ne predstavlja cilj sam po sebi, nego je instrument kojim se ostvaruju strateški ciljevi i osigurava dugoročna održivost poslovanja (Hiatt, 2006.).

Kotter (1996.) naglašava da svaka uspješna transformacija započinje stvaranjem osjećaja hitnosti, odnosno svijesću o tome da je promjena nužna kako bi se izbjegle negativne posljedice *statusa quo*. Tek kada organizacija mobilizira svoje resurse i ljude oko zajedničkog cilja, promjena dobiva potrebnu snagu za provedbu. Cameron i Green (2019.) dodatno razlikuju vanjske i unutarnje pokretače promjena. Vanjski proizlaze iz globalnih trendova poput digitalizacije, sve strožih regulatornih okvira i promjena u ponašanju potrošača, dok se unutarnji odnose na probleme u učinkovitosti, izazove u organizacijskoj kulturi, potrebu za novim stilovima vodstva ili nesklad u međuljudskim odnosima.

U stvarnosti, poticaji za promjene rijetko dolaze iz jednog izvora. Najčešće se radi o kombinaciji više čimbenika: tehnološki napredak koji otvara nove mogućnosti, promjene na tržištu poput pojave inovativnih konkurenata ili promijenjenih navika potrošača, unutarnje slabosti koje smanjuju produktivnost ili moral zaposlenika, novi zakonski zahtjevi te proaktivna težnja za inovacijama i unaprjeđenjem proizvoda i usluga.

Armenakis i Bedeian (1999.) upozoravaju da organizacije koje ignoriraju ili kasne s reakcijom na promjene u svom okruženju riskiraju gubitak učinkovitosti, pad tržišnog udjela pa čak i izlazak s tržišta. Upravo zato, prepoznavanje razloga za promjene i njihovo pravovremeno razumijevanje prvi su i ključni koraci u uspješnom upravljanju procesom transformacije.

U teoriji i praksi razvijen je niz modela koji pomažu menadžerima u planiranju i provedbi organizacijskih promjena. Svaki od njih polazi od različite logike i naglašava specifične aspekte procesa – od ponašanja zaposlenika, preko vodstva, do strukturalnih čimbenika. Među najpoznatijima i najčešće korištenima izdvajaju se Lewinov trofazni model, Kotterov model u osam koraka, ADKAR model te McKinsey 7S okvir.

Kurt Lewin još je 1950-ih godina ponudio jedan od prvih sustavnih pristupa promjenama. Njegov trofazni model obuhvaća odmrzavanje, promjenu i ponovno zamrzavanje. U prvoj fazi naglasak je na stvaranju svijesti o potrebi promjene i pripremi zaposlenika za izlazak iz postojećeg stanja. Druga faza donosi samu transformaciju – u procesima, strukturi ili ponašanju – dok treća osigurava stabilnost novog stanja kroz institucionalizaciju u kulturi, pravilima i organizacijskim rutinama. Premda se model može činiti pojednostavljenim, njegova je vrijednost upravo u jasnoći i svezvremenskoj primjenjivosti, a i danas predstavlja temelj za razumijevanje složenijih pristupa (Burnes, 2017.).

Kotterov model, razvijen nekoliko desetljeća kasnije, detaljnije razrađuje korake potrebne za uspješnu promjenu. Obuhvaća osam faza: stvaranje osjećaja hitnosti, formiranje snažne koalicije za promjene, oblikovanje vizije, njezinu jasnu komunikaciju, osnaživanje zaposlenika da djeluju, postizanje brzih i vidljivih pobjeda, konsolidaciju rezultata te ukorjenjivanje promjena u organizacijsku kulturu. Posebna snaga ovog modela leži u naglašavanju važnosti liderstva i angažmana zaposlenika, zbog čega se u poslovnoj praksi često koristi kao vrlo pragmatičan vodič (Kotter, 1996.).

Jeff Hiatt (2006.) ponudio je drukčiji, individualizirani pogled kroz ADKAR model, koji promjenu promatra s razine pojedinca. Prema ovom pristupu, uspješna promjena prolazi kroz pet elemenata: svijest (*Awareness*), želju (*Desire*), znanje (*Knowledge*), sposobnost (*Ability*) i učvršćenje (*Reinforcement*). Model naglašava da organizacijske promjene mogu biti održive samo ako ih prihvate i usvoje pojedinci. ADKAR tako pruža okvir za razumijevanje emocionalnih i kognitivnih reakcija zaposlenika te smjernice kako ih pretvoriti u aktivne sudionike procesa, a ne pasivne promatrače.

McKinsey 7S model, nastao u istoimenoj konzultantskoj kući, polazi od sedam međusobno povezanih elemenata: strategije, strukture, sustava, zajedničkih vrijednosti, stila vodstva, zaposlenika i sposobnosti. Prednost ovog modela leži u njegovom sveobuhvatnom pristupu – analizirajući i „tvrde“ elemente (poput strategije i strukture) i „meke“ elemente (poput vrijednosti i stila), omogućuje uvid u to kako organizacija funkcionira kao cjelina i na kojim je točkama nužno intervenirati da bi promjena uspjela (McKinsey & Company, n.d.).

Kako naglašavaju Cameron i Green (2019.), nijedan model nije univerzalno rješenje. Uspješna primjena uvijek ovisi o kontekstu u kojem se organizacija nalazi – vrsti promjene, postojećoj kulturi i razini spremnosti zaposlenika. Zadatak menadžera stoga nije samo poznavati različite modele, nego i kritički ih vrednovati te odabrati ili kombinirati onaj pristup koji najbolje odgovara specifičnostima njihove organizacije.

U nastavku je sažeto prikazan pregled najutjecajnijih modela upravljanja promjenama, uz navođenje njihovih ključnih faza ili koraka, primarnog fokusa te specifičnih obilježja koja ih razlikuju u teoriji i praksi.

**Tablica 1.** Usporedba najpoznatijih modela upravljanja promjenama

Model	Faze/koraci	Fokus	Specifičnost
<b>Lewinov model</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odmrzavanje</li> <li>2. Promjena</li> <li>3. Zamrzavanje</li> </ol>	Struktura i ponašanje	Jednostavan, temeljan model
<b>Kotterov model u osam koraka</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stvoriti osjećaj hitnosti</li> <li>2. Formirati moćnu koaliciju za promjenu</li> <li>3. Razviti viziju i strategiju promjene</li> <li>4. Komunicirati viziju promjene</li> <li>5. Osnažiti druge za djelovanje</li> <li>6. Stvoriti kratkoročne pobjede</li> <li>7. Konsolidirati dobitke i poticati dodatne promjene</li> <li>8. Učvrstiti promjenu u organizacijskoj kulturi</li> </ol>	Liderstvo i vizija	Detaljan, često korišten u praksi
<b>ADKAR model</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Awareness (svjesnost)</li> <li>2. Desire (želja)</li> <li>3. Knowledge (znanje)</li> <li>4. Ability (sposobnost)</li> <li>5. Reinforcement (učvršćivanje)</li> </ol>	Individualna promjena	Pristup usmjeren na ljude
<b>McKinsey 7S model</b>	<p>Tvrđi elementi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategija</li> <li>2. Struktura</li> <li>3. Sustavi</li> </ol> <p>Meki elementi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zajedničke vrijednosti</li> <li>2. Stil upravljanja</li> <li>3. Zaposlenici</li> <li>4. Vještine</li> </ol>	Organizacijska cjelina	Holistički model

Izvor: Obrada autorica prema Kotter (1996.), Hiatt (2006.), Burnes (2017.), Cameron i Green (2019.).

### 3. Otpor zaposlenika prema promjenama

Iako su promjene nezaobilazne za rast, prilagodbu i dugoročnu održivost organizacija, one vrlo često izazivaju otpor zaposlenika. Upravo je otpor jedan od najčešćih razloga neuspjeha inicijativa promjene ili postizanja rezultata ispod očekivanja. Riječ je o složenom izazovu koji menadžeri moraju anticipirati i njime upravljati, jer otpor može usporiti, otežati, a ponekad i u potpunosti onemogućiti provedbu promjene.

Otpor prema promjenama prirodna je i predvidljiva ljudska reakcija. Ljudi se najčešće opiru kada osjećaju nesigurnost, gubitak kontrole, narušavanje uhodanih rutina ili ugroženost vlastitog položaja i statusa u organizaciji. Zbog toga se otpor obično doživljava kao prepreka, no on može imati i konstruktivnu dimenziju. Kada menadžment ozbiljno shvati zabrinutosti

zaposlenika, otpor može poslužiti kao signal da je potrebno dodatno promisliti o strategiji, komunikaciji ili načinu implementacije promjene. U tom smislu, pravilno usmjeren otpor može postati početak otvorenog dijaloga koji poboljšava kvalitetu cijelog procesa prilagodbe.

Teorijski pristupi otporu prema promjenama razlikuju više razina na kojima se on može manifestirati. Najčešće se govori o individualnoj razini, kada otpor proizlazi iz osobnih uvjerenja, emocija i percepcija zaposlenika; o timskoj razini, kada se otpor pojavljuje unutar skupina i odražava dinamiku odnosa i neformalnih mreža; te o organizacijskoj razini, kada otpor proizlazi iz same strukture, kulture ili ustaljenih procedura koje otežavaju fleksibilnost i prilagodbu (Daraboš Longin i suradnici, 2021.).

Razumijevanje uzroka otpora ključno je za njegovo pravovremeno prepoznavanje i učinkovito upravljanje. Ako se zanemari ili se njime ne upravlja sustavno, otpor može dovesti do ozbiljnih posljedica: pada motivacije i produktivnosti, narušavanja međuljudskih odnosa, povećane fluktuacije zaposlenika, pa čak i neuspjeha same transformacije. Suprotno tome, kada se otporu pristupi s empatijom, transparentnom komunikacijom i uključivanjem zaposlenika u proces, on može postati izvor korisnih povratnih informacija i doprinijeti izgradnji organizacijske otpornosti u dinamičnom i neizvjesnom poslovnom okruženju (Daraboš Longin, 2023.).

### 3.1. Koncept i teorijsko određenje otpora prema promjenama

U organizacijskom kontekstu, otpor prema promjenama može se definirati kao svjesna ili nesvjesna reakcija zaposlenika kojom nastoje zadržati postojeće stanje te spriječiti ili usporiti provedbu planiranih novina. Taj otpor može poprimiti različite oblike – od otvorenog verbalnog neslaganja i izražavanja nezadovoljstva, preko promjena u svakodnevnom ponašanju i pasivne nezainteresiranosti, pa sve do aktivnih pokušaja sabotiranja procesa (Zaltman i Duncan, 1977.). Manifestira se i na individualnoj i na kolektivnoj razini, a može biti jasno izražen ili suptilan, pri čemu njegov intenzitet varira ovisno o situaciji i percepciji zaposlenika.

Bovey i Hede (2001.) ističu kako se otpor najčešće pojavljuje kao negativna reakcija zaposlenika na promjene koje percipiraju kao prijetnju njihovoj ulozi, sigurnosti ili radnoj okolini. Kotter (1996.) naglašava da je riječ o prirodnoj i očekivanoj reakciji, osobito u okolnostima obilježenima nesigurnošću, gubitkom kontrole ili narušavanjem uhodanih rutina. Burnes (2017.) pak upozorava da otpor ne treba automatski tumačiti isključivo kao prepreku, nego ga je korisno promatrati i kao potencijalni indikator – oblik povratne informacije o kvaliteti upravljanja promjenom te razini spremnosti zaposlenika da je prihvate.

Pojam otpora prvi je sustavno obradio Kurt Lewin kroz svoju teoriju polja, prikazujući ga kao silu koja djeluje u suprotnom smjeru od one koja pokreće promjenu. Taj pristup omogućio je razumijevanje da proces promjene nikada nije linearan, već je rezultat djelovanja različitih sila koje se međusobno uravnotežuju. Kasniji autori, poput Denta i Goldberga (1999.), istaknuli su da otpor u velikom broju slučajeva ne proizlazi iz same prirode promjene, već iz načina na koji je promjena uvedena, komunicirana i prezentirana zaposlenicima. Ako se promjena doživljava kao nametnuta ili loše objašnjena, vjerojatnost otpora značajno raste.

Iz navedenog proizlazi da je ključno da menadžment na otpor ne gleda samo kao na kočnicu, nego kao na signal koji upućuje na potrebu dubljeg razumijevanja zaposlenika i prilagodbe samog procesa promjene. Pravovremeno prepoznavanje izvora otpora te njihovo rješavanje

kroz otvorenu komunikaciju, uključivanje zaposlenika i jasno definiranje koristi od promjene značajno povećava šanse za uspješnu provedbu transformacije.

### 3.2. Tipologija otpora prema promjenama

Otpor prema promjenama može se promatrati na različitim razinama, pri čemu se u literaturi najčešće razlikuju individualni i organizacijski oblici otpora. Iako se analitički mogu razdvojiti, u praksi se oni vrlo često isprepliću i međusobno pojačavaju, što dodatno otežava upravljanje promjenama. Upravo zato menadžeri trebaju istodobno razumjeti obje dimenzije i razviti komplementarne pristupe kako bi osigurali što uspješniju implementaciju (Daraboš Longin, 2018.).

Individualni otpor proizlazi iz osobnih percepcija, emocija, vrijednosti i iskustava zaposlenika. Najčešće se javlja kada zaposlenici doživljavaju promjenu kao prijetnju svojoj sigurnosti ili profesionalnom statusu. Osjećaj nesigurnosti, strah od neuspjeha ili gubitka posla, narušavanje ustaljenih radnih rutina, gubitak kontrole nad vlastitim radnim procesima te nepovjerenje prema vodstvu tipični su izvori individualnog otpora. Oreg (2006.) navodi kako se takav otpor najčešće izražava kroz pasivnost, smanjen angažman, verbalno nezadovoljstvo ili čak otvoreno odbijanje suradnje. Budući da promjene nužno nose određenu razinu neizvjesnosti, ovakve reakcije smatraju se prirodnima i razumljivima iz perspektive ljudskog ponašanja.

Organizacijski otpor, s druge strane, ukorijenjen je u samim strukturama, procedurama, procesima i kulturi poduzeća. On se ne javlja nužno zbog pojedinaca, već kao posljedica sustava u kojem djeluju. Najčešći oblici organizacijskog otpora uključuju rigidne hijerarhije, složene birokratske procedure, manjak fleksibilnosti u donošenju odluka, nedovoljno razvijenu internu komunikaciju, neusklađene sustave nagrađivanja te zastarjele obrasce upravljanja. Burnes (2017.) te Cameron i Green (2019.) naglašavaju da organizacijski otpor često predstavlja ozbiljniju prepreku od individualnog, jer može onemogućiti provedbu promjena čak i u situacijama kada su zaposlenici osobno spremni prihvatiti novine.

Razlikovanje individualnog i organizacijskog otpora ključno je za oblikovanje učinkovitih strategija njihova prevladavanja. Dok individualni otpor zahtijeva empatičan pristup, otvorenu i transparentnu komunikaciju te uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja, organizacijski otpor zahtijeva šire intervencije – od strukturnih prilagodbi, preko promjena u sustavima nagrađivanja i evaluacije, do izgradnje organizacijske kulture koja potiče fleksibilnost i inovacije. Samo kombinacijom tih pristupa moguće je smanjiti rizik od neuspjeha i ostvariti održivu transformaciju.

Otpor prema promjenama ne proizlazi uvijek iz iracionalnog straha ili jednostavne nevoljkosti zaposlenika da prihvate novine. Vrlo često ima svoje opravdane temelje – u prethodnim negativnim iskustvima, nedostatku povjerenja u menadžment ili osjećaju osobne i profesionalne nesigurnosti. U literaturi se uzroci otpora najčešće svrstavaju u tri glavne skupine: psihološke, komunikacijske i strukturne, pri čemu su one međusobno povezane i u praksi se često isprepliću.

Psihološki uzroci obuhvaćaju emocionalne i kognitivne reakcije zaposlenika na promjenu. Promjene mogu izazvati strah od nepoznatog, nesigurnost u pogledu budućih radnih zadataka,

osjećaj gubitka kontrole ili prijetnju statusu i ulozi pojedinca unutar organizacije. Oreg (2006.) naglašava da na intenzitet psihološkog otpora značajno utječu osobne karakteristike, poput niske tolerancije na neizvjesnost, sklonosti rutini ili naglašene potrebe za stabilnošću. Psihološki otpor stoga predstavlja oblik obrambenog mehanizma kojim pojedinci nastoje zaštititi svoj identitet, osjećaj sigurnosti i dosadašnje profesionalne navike.

Komunikacijski uzroci proizlaze iz načina na koji menadžment komunicira proces promjene. Ako informacije nisu pravovremene, jasne i konzistentne, zaposlenici promjenu doživljavaju kao nejasnu i nametnutu. Neusklađena komunikacija, manjak dijaloga, izostanak objašnjenja koristi promjene ili osjećaj da su zaposlenici isključeni iz procesa odlučivanja često pojačavaju nesigurnost i sumnju. Armenakis i Bedeian (1999.) naglašavaju da promjene koje se provode bez uključivanja zaposlenika izazivaju veći otpor jer se doživljavaju kao odluke „odozgo prema dolje“. Suprotno tome, transparentnost, participacija i otvoreni kanali komunikacije mogu značajno smanjiti negativne reakcije i potaknuti osjećaj suradnje.

Strukturni uzroci povezani su s organizacijskim okvirom u kojem se promjene provode. Rigidne hijerarhijske strukture, birokratski i spori procesi, manjak resursa, nedostatna obuka zaposlenika ili neusklađeni sustavi nagrađivanja stvaraju institucionalizirane prepreke promjenama. Burnes (2017.) ističe da organizacije s visokim stupnjem birokratiziranosti i niskom fleksibilnošću imaju smanjenu sposobnost reagiranja na vanjske izazove te češće razvijaju mehanizme koji podržavaju *status quo*.

Konačno, Bovey i Hede (2001.) upozoravaju da se učinkovit menadžerski pristup otporu ne sastoji u njegovom ignoriranju ili represiji, već u njegovom razumijevanju. Otpor se može promatrati kao prilika – izvor povratnih informacija koji upućuje na slabosti u planiranju ili provedbi promjene te poticaj za aktivnije uključivanje zaposlenika i unaprjeđenje organizacijske prakse. Takav pristup ne samo da povećava izgleda za uspješnu implementaciju, već i jača organizacijsku otpornost u cjelini.

**Tablica 2.** Uzroci otpora prema promjenama

Kategorija	Opis	Primjeri
<b>Psihološki</b>	Emocionalna nesigurnost, strah od nepoznatog	Strah od gubitka posla, gubitak rutine i osjećaja kontrole, sumnja u vlastite sposobnosti, nesigurnost zbog novih zadataka
<b>Komunikacijski</b>	Nedostatak informacija, nejasna poruka	Loša interna komunikacija, neusklađene ili kontradiktorne poruke menadžmenta, površno objašnjenje prednosti promjene, izostanak odgovora na konkretna pitanja zaposlenika, ograničen ili nepostojeći dijalog sa zaposlenicima
<b>Strukturni</b>	Rigidna pravila, nefleksibilni procesi	Previše birokracije koja usporava promjenu, nedovoljno resursa, nejasna raspodjela odgovornosti u procesu promjene, neusklađenost novih procesa s postojećim sustavima

Izvor: Obrada autorica prema Burnes (2017.), Cameron i Green (2019.), Hiatt (2006.).

#### 4. Proces uvođenja promjena i otpor zaposlenika na primjeru tvrtke LEGO Group

Ranije u članku su prikazani su ključni teorijski aspekti upravljanja promjenama i otporom zaposlenika – od definicija i uzroka, preko modela i klasifikacija, do potencijalnih posljedica koje nastaju kada se otpor ne prepozna i ne adresira na odgovarajući način. Ipak, teorijski okvir sam po sebi nije dovoljan za potpuno razumijevanje složenosti ovog procesa. Kako bi se stekao cjelovit uvid u dinamiku promjena unutar organizacija, potrebno je proučiti konkretne primjere iz poslovne prakse.

Jedan od najreprezentativnijih primjera predstavlja slučaj LEGO Group, globalno poznate i priznate kompanije u industriji igračaka. Krajem 1990-ih i početkom 2000-ih LEGO se suočio s ozbiljnom krizom koja je ugrozila njegovo daljnje poslovanje i čak dovela u pitanje opstanak brenda. Problemi nisu bili površinske naravi niti se mogli riješiti parcijalnim korekcijama – tvrtka je trebala sveobuhvatnu transformaciju poslovnog modela, unutarnje organizacije i korporativne kulture.

Tijekom provedbe tih promjena LEGO se, očekivano, suočio s otporom zaposlenika. Za mnoge radnike promjene su značile nesigurnost, strah od otpuštanja i narušavanje dotadašnjeg identiteta tvrtke, koji se desetljećima gradio oko kreativnosti i slobode stvaranja. Ipak, zahvaljujući sustavno osmišljenim strategijama, snažnom vodstvu i naglasku na transparentnoj komunikaciji, tvrtka je uspjela postupno preokrenuti negativne trendove i obnoviti svoj tržišni položaj.

Analiza ovog slučaja pruža vrijedan uvid u višedimenzionalnost organizacijskih promjena te jasno pokazuje kako uključivanje zaposlenika, razvoj povjerenja i dosljedno vođenje procesa mogu ublažiti i preokrenuti otpor. U nastavku će se prikazati osnovne informacije o poduzeću, kontekst krize i razloga za uvođenje promjena, izvori i oblici otpora s kojima se LEGO suočio, strategije koje je primijenio za njihovo prevladavanje, te evaluacija postignutih rezultata.

##### 4.1. Organizacijski i povijesni pregled organizacije LEGO Group

LEGO Group danska je obiteljska kompanija koju je 1932. godine u gradiću Billundu osnovao Ole Kirk Christiansen. Sam naziv „LEGO” potječe od danskog izraza *leg godt* („igraj se dobro”), a ta jednostavna poruka sažima temeljnu filozofiju poslovanja tvrtke – poticanje igre, kreativnosti i učenja. U ranim godinama LEGO je izrađivao drvene igračke, no 1958. godine dolazi do ključnog zaokreta – patentirane su plastične kockice s jedinstvenim sustavom spajanja, koje su do danas ostale prepoznatljivi i središnji proizvod tvrtke. Upravo je ovaj inovativni koncept omogućio LEGO-u globalni proboj i stvorio prepoznatljiv identitet brenda.

Tijekom druge polovice 20. stoljeća LEGO je kontinuirano rastao i širio svoje poslovanje. Uvodio je nove tematske setove poput svemirskih avantura, viteških priča ili urbanih sredina, razvijao obrazovne programe (npr. *LEGO Education*), a krajem stoljeća otvorio je i zabavne parkove *Legoland* u Europi i Sjedinjenim Američkim Državama. Do 1990-ih LEGO se etablirao kao jedan od vodećih proizvođača igračaka u svijetu, postavši sinonim za kreativnost, obrazovanje i igru.

Ipak, unatoč snažnom brendu i bogatoj tradiciji, tvrtka se početkom 2000-ih našla pred ozbiljnom krizom. U nastojanju da se prilagodi ubrzanju digitalizaciji i promjenama u dječjim

interesima, uprava LEGO-a pokrenula je niz inicijativa – od širenja na tržište videoigara i multimedije do razvoja odjevnih linija i novih formata zabave. Međutim, te su promjene često bile provedene stihijski, bez jasne dugoročne strategije i bez dovoljno razumijevanja temeljnih vrijednosti koje su činile LEGO prepoznatljivim. Posljedice su bile ozbiljne: značajan pad prihoda i dobiti, rast operativnih troškova te gubitak tržišne orijentacije.

Kriza je označila prekretnicu u povijesti LEGO-a. Postalo je jasno da tvrtki ne trebaju parcijalne prilagodbe, nego sveobuhvatna transformacija poslovnog modela, strukture i kulture. Taj proces nije bio nimalo jednostavan jer se menadžment suočio s izraženim otporom zaposlenika koji su promjene doživljavali kao prijetnju identitetu kompanije i vlastitoj sigurnosti.

Unatoč tome, LEGO je uspio provesti temeljitu reorganizaciju i transformirati se u jedno od najuspješnijih poduzeća u industriji igračaka. Ovaj primjer posebno je vrijedan jer pokazuje kako se, kroz jasno vodstvo, strateško planiranje i aktivno uključivanje zaposlenika, organizacija može izvući iz duboke krize i ponovno postati globalni lider. LEGO nije samo promijenio svoje poslovne prakse, već je preoblikovao i unutarnji način razmišljanja – od vrha menadžmenta do samih zaposlenika, čime je osnažena i njegova korporativna kultura.

Zbog toga se LEGO Group u literaturi često navodi kao jedan od najdetaljnije dokumentiranih primjera uspješnog upravljanja promjenama u posljednjih dvadesetak godina. Njegovo iskustvo može poslužiti kao vrijedan izvor pouka i smjernica za druge organizacije koje se suočavaju sa sličnim izazovima.

#### **4.2. Organizacijski izazovi i imperativ promjena**

Početak 2000-ih LEGO Group suočio se s jednom od najvećih kriza u svojoj povijesti. Nakon desetljeća stabilnog rasta i snažne globalne ekspanzije, kompanija je počela bilježiti ozbiljne probleme – prodaja je padala, operativni troškovi rasli, a organizacijska struktura postajala sve disfunkcionalnija. Između 1998. i 2003. profit se smanjio za gotovo trećinu, dok su troškovi nastavili rasti unatoč mjerama štednje. Godine 2003. zabilježen je gubitak od 1,4 milijarde danskih kruna, što je LEGO dovelo na rub insolventnosti, a već 2004. kompanija se našla u realnoj opasnosti od stečaja.

Detaljnije analize otkrile su da je uzrok krize prije svega bila preambiciozna i nedovoljno promišljena strategija diversifikacije tijekom 1990-ih. LEGO je u kratkom vremenu ušao u prevelik broj različitih poslovnih segmenata – od razvoja videoigara i televizijskih sadržaja do linija odjeće, satova i zabavnih parkova. Ovakva disperzija resursa udaljila je tvrtku od njezine temeljne kompetencije – dizajna i proizvodnje edukativnih kockica. Posljedica je bio gubitak fokusa i stvaranje organizacije koja je djelovala fragmentirano i neusklađeno. Nedostatak koordinacije među odjelima, slabija interna komunikacija i odsustvo jasne vizije dodatno su produbili osjećaj nesigurnosti, što je stvorilo snažnu podlogu za otpor prema bilo kakvim daljnjim promjenama.

Jedan od najozbiljnijih problema bio je gubitak povezanosti s krajnjim korisnicima – djecom i roditeljima. Istraživanja tržišta pokazala su da su novi proizvodi djelovali presloženo, nedovoljno maštovito i udaljeno od izvorne LEGO filozofije slobodne i kreativne igre. Unutar organizacije razvile su se podjele: dok su jedni zagovarali povratak izvornim vrijednostima i

pojednostavljenje asortimana, drugi su inzistirali na kontinuiranom inoviranju i širenju, često bez adekvatnog testiranja proizvoda ili razumijevanja potreba potrošača.

Ključni trenutak nastupio je 2004. kada je uprava imenovala Jørgena Viga Knudstropa za novog izvršnog direktora – prvog CEO-a koji nije dolazio iz obitelji osnivača. Knudstorp, bivši konzultant McKinseyja, donio je iskustvo u području strategije i restrukturiranja te je jasno prepoznao nužnost povratka temeljima poslovanja. Njegov dolazak označio je početak radikalne transformacije: redefiniran je način vođenja i strateškog planiranja, promijenjena je organizacijska struktura, uspostavljena je nova kultura odgovornosti i učinkovitosti te je obnovljen fokus na ključne proizvodne linije koje su LEGO-u donijele globalnu prepoznatljivost.

Ipak, takav zaokret nije mogao proći bez značajnih izazova. Provedene mjere uključivale su zatvaranje dijela proizvodnih pogona, otpuštanje zaposlenika, promjenu stilova upravljanja i redefiniciju korporativne kulture. Sve to izazvalo je snažan otpor unutar organizacije – od operativne razine, gdje su se zaposlenici suočavali s nesigurnošću i strahom, do emocionalne razine, gdje je postojala bojazan da se gubi identitet LEGO-a. Upravo zbog tih okolnosti bilo je nužno osmisliti precizan i promišljen proces upravljanja promjenama, uz poseban naglasak na sustavno adresiranje otpora zaposlenika i njegovo pretvaranje u suradnju.

#### **4.3. Implementacija promjena i izazovi otpora zaposlenika**

Proces dubokih promjena u LEGO Group započeo je 2004. godine dolaskom Jørgena Viga Knudstropa na čelo kompanije. Njegovo imenovanje označilo je povijesnu prekretnicu – ne samo zato što je postao prvi izvršni direktor koji nije potjecao iz osnivačke obitelji, već i zbog toga što je uveo potpuno novi pristup upravljanju krizom. LEGO je u tom trenutku bilježio rekordne gubitke, suočavao se s ozbiljnim padom tržišnog udjela te krizom identiteta brenda. Bilo je jasno da su za opstanak potrebne radikalne i sveobuhvatne promjene.

Knudstorp je pokrenuo strateški restrukturacijski plan koji se temeljio na nekoliko ključnih smjernica: povratku osnovnim proizvodnim linijama i jačanju temeljne kompetencije – kockicama, smanjenju troškova, jačoj disciplini u projektima te donošenju odluka na temelju analitičkih podataka i tržišnih testiranja. Takav racionalan i sustavan pristup omogućio je LEGO-u da ponovno uspostavi fokus, ali je istodobno izazvao snažne reakcije unutar organizacije. Najizraženija među njima bio je – otpor zaposlenika.

Otpor se u LEGO-u pojavljivao na više razina. Na emocionalnoj razini, radnici su se suočili s nesigurnošću zbog zatvaranja proizvodnih pogona u Danskoj i premještanja dijela proizvodnje u istočnu Europu i Aziju. Taj je potez mnogi doživljen kao izdaja dugogodišnje radne tradicije i lojalnosti zaposlenika, pa je izazvao osjećaj ogorčenosti i straha od gubitka posla.

Na operativnoj razini, srednji menadžment imao je poteškoća s prihvaćanjem novih alata poput sustava upravljanja učinkom i analiza profitabilnosti proizvoda. Uvođenje tih praksi često se događalo bez dovoljne pripreme ili konzultacija, što je kod menadžera izazivalo frustraciju. Mnogi su reagirali pasivnim otporom – zadržavanjem postojećih rutina, izbjegavanjem preuzimanja odgovornosti i minimalnim uključivanjem u inicijative.

Na kulturalnoj razini, promjene su bile možda i najosjetljivije. LEGO je desetljećima funkcionirao kao kreativna i gotovo obiteljska tvrtka, u kojoj su intuicija i vrijednosti imali

jednaku, ako ne i veću težinu od analize i formalnih procedura. Uvođenje korporativnih metoda upravljanja, strožih analiza i standardiziranih procedura mnogi su zaposlenici doživjeli kao prijatnu „duhu LEGO-a“ – slobodi, mašti i zajedničkom stvaranju.

Knudstorp i njegov tim svjesno su izbjegavali taktiku ignoriranja ili represije nad otporom. Shvatili su da bi takav pristup samo produbio krizu povjerenja i dodatno narušio koheziju unutar organizacije. Umjesto toga, odlučili su otpor pretvoriti u izvor povratnih informacija. Kroz sustavnu komunikaciju, edukaciju i uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka, postupno su smanjivali razinu nesigurnosti i vraćali povjerenje. Poseban naglasak stavljen je na objašnjavanje – zaposlenicima se jasno komuniciralo zašto se promjene provode, koje će koristi donijeti i kakvu ulogu oni osobno imaju u tom procesu.

Kako su promjene napredovale, LEGO je prošao iz faze naglog restrukturiranja u fazu stabilizacije i organizacijskog učenja. Početni otpor postupno je slabio, jer su zaposlenici počeli uviđati konkretne rezultate – financijsku stabilizaciju, jasnije ciljeve i povratak kreativnosti u razvoju proizvoda. Ključan trenutak nastupio je kada su zaposlenici prepoznali da promjene ne znače kraj LEGO tradicije, već prilagodbu koja omogućava očuvanje i daljnji razvoj brenda.

Proces prihvaćanja promjena stoga nije bio posljedica slučajnih okolnosti, već rezultat pažljivo oblikovane strategije vođenja i uključivanja zaposlenika, čime je LEGO uspio pretvoriti početni otpor u platformu za novi uzlet.

#### **4.4. Metode upravljanja otporom u procesu promjena**

Uspjeh svake organizacijske transformacije uvelike ovisi o sposobnosti menadžmenta da pravodobno prepozna i učinkovito adresira otpor zaposlenika. Sam otpor ne mora nužno imati isključivo negativne implikacije – on može poslužiti kao signal da postoje nedostaci u planiranju, komunikaciji ili načinu vođenja promjene. Međutim, ako se zanemari ili potisne, može ugroziti cjelokupnu inicijativu i dovesti do njezina neuspjeha (Kotter, 1996.; Burnes, 2017). Upravo zbog toga većina teorijskih modela naglašava važnost uključivanja zaposlenika od samog početka, kontinuirane edukacije te oblikovanja organizacijske kulture koja potiče otvorenost i suradnju.

Primjer LEGO Group potvrđuje navedeno. Nakon što su prve faze restrukturiranja izazvale snažan otpor – emocionalni, operativni i kulturni – postalo je jasno da se proces može nastaviti samo ako se obnovi povjerenje između zaposlenika i menadžmenta. Uprava je stoga odlučila razviti niz strategija usmjerenih na aktivno uključivanje zaposlenika i stvaranje zajedničkog razumijevanja ciljeva transformacije.

Jedan od prvih i ključnih koraka bila je uspostava transparentne i dvosmjerne komunikacije. LEGO je zaposlenike redovito informirao o razlozima za promjene, planiranim ciljevima i konkretnim koracima. Takva pravovremena i dosljedna komunikacija smanjila je nesigurnost i ojačala povjerenje, što potvrđuju i Armenakis i Bedeian (1999.), koji naglašavaju da jasno i vjerodostojno komuniciranje ciljeva promjene ima ključnu ulogu u ublažavanju otpora. LEGO je, osim toga, poticao dijalog kroz radionice, fokus-grupe i timske sastanke, čime je zaposlenicima omogućeno da iznesu svoje zabrinutosti i prijedloge. Na taj je način razbijena percepcija da je promjena nametnuta „odozgo“, a zaposlenici su se počeli osjećati kao aktivni sudionici procesa.

Druga važna strategija bila je sustavna edukacija i razvoj zaposlenika. Budući da je jedan od glavnih izvora otpora bio osjećaj nesigurnosti i nedostatka kompetencija, LEGO je pokrenuo niz treninga i mentorstava. Edukacija je bila usmjerena ne samo na usvajanje tehničkih znanja i novih metoda rada, već i na razvoj interpersonalnih vještina poput komunikacije, timskog odlučivanja i emocionalne inteligencije. Na taj se način adresiralo ono što Hiatt (2006.) u ADKAR modelu definira kao ključne faze „znanja“ (*Knowledge*) i „sposobnosti“ (*Ability*). Burnes (2017.) također naglašava da edukacija mora biti sveobuhvatna i osnažujuća, a ne isključivo tehnička – što je LEGO u potpunosti implementirao.

Treća dimenzija transformacije odnosila se na stil vodstva i ulogu lidera. Jørgen Vig Knudstorp i njegov tim nisu se postavili kao distancirani menadžeri, već kao nositelji vizije i promotori promjena, dostupni zaposlenicima i spremni na dijalog. Takav pristup u skladu je s Kotterovim (1996) konceptom formiranja koalicije za promjenu – skupine lidera koji predstavljaju uzore i stvaraju povjerenje unutar organizacije. Knudstorp se posebno oslanjao na transformacijsko vodstvo, potičući zaposlenike da emocionalno povežu osobne ciljeve s ciljevima organizacije, što je u skladu s tezama Camerona i Greena (2019.).

Dodatno, LEGO je ojačao ulogu srednjeg menadžmenta, koji je u početku pokazivao najviše otpora. Uključivanjem tih menadžera u definiranje operativnih ciljeva i razmjenu iskustava stvorena je mreža „ambasadora promjena“. Na taj način srednji menadžment postao je ne samo provoditelj, nego i aktivni zagovornik transformacije.

Posebno značajan element bila je promjena organizacijske kulture. Tijekom 1990-ih kultura LEGO-a bila je obilježena kreativnošću i slobodom, ali i nedostatkom odgovornosti i sustavnog praćenja učinka. U novoj fazi uvedene su vrijednosti poput odgovornosti, analitičnosti, timskog rada i tržišne orijentacije. Te su vrijednosti ukorijenjene u svakodnevnu praksu kroz sustave nagrađivanja, procjene učinka i otvorenu komunikaciju. Burnes (2017.) naglašava da promjena kulture mora biti operacionalizirana u praksi, a ne ostati samo na deklarativnoj razini – što LEGO-ov primjer potvrđuje.

Konačno, LEGO je sustavno radio na uklanjanju „kulture tišine“ i straha od pogrešaka. Uvedeni su kanali za povratne informacije, gdje su zaposlenici mogli slobodno iznositi prijedloge i kritike. Time je stvoreno radno okruženje koje potiče transparentnost i suradnju, a istovremeno smanjuje nesigurnost i otpor.

Kombinacijom navedenih strategija LEGO je uspio ne samo savladati otpor zaposlenika, već i pretvoriti proces transformacije u priliku za razvoj otpornije i agilnije organizacije. Rezultat je bio povratak financijske stabilnosti, jačanje inovativnog potencijala te ponovno osvajanje pozicije jednog od vodećih svjetskih proizvođača igračaka.

#### **4.5. Ishodi i procjena učinkovitosti provedenih promjena**

U stručnim pregledima LEGO-ova zaokreta prva polovica 2000-ih često se navodi kao referentni slučaj uspješno vođenih promjena. Postignuti rezultati potvrđuju ne samo dobru strategiju restrukturiranja, nego i važnost promišljenog rada s ljudima – prepoznavanja i upravljanja otporom zaposlenika kao sastavnog dijela procesa.

Prvi opipljivi pomak zabilježen je 2006., kada je tvrtka nakon niza gubitaka ponovno ostvarila pozitivan operativni rezultat. Sljedećih godina uslijedio je ubrzani rast: do 2015. LEGO je po ukupnoj prodaji nadmašio najveće konkurente u industriji igračaka. Financijski trendovi između 2007. i 2011., prikazani u tablici 1, to jasno ilustriraju: prihodi su porasli s 8,027 mil. DKK na 18,731 mil. DKK, dobit prije oporezivanja s 1,414 mil. DKK na 5,542 mil. DKK, a broj zaposlenika gotovo se udvostručio (s 4,199 na 9,374). Ovi pokazatelji ukazuju na stabilizaciju i održiv rast nakon provedbe promjena.

**Tablica 3.** Financijski i organizacijski pokazatelji (2007. - 2011.)

Godina	Prihod	Troškovi	Operativna dobit	Dobit prije oporezivanja	Neto dobit	Broj zaposlenika
2007.	8.027	6.556	1.449	1.414	1.028	4.199
2008.	9.526	7.522	2.100	1.852	1.352	5.388
2009.	11.661	8.659	2.902	2.887	2.204	7.286
2010.	16.014	10.899	4.973	4.889	3.718	8.365
2011.	18.731	13.065	5.666	5.542	4.160	9.374

Izvor: Obrada autorica prema godišnjim izvješćima organizacije LEGO.

Ipak, sama bilanca ne objašnjava LEGO-ov uspjeh. Ključ je bio dvokolosječni pristup: paralelno su se rješavali strukturni i ljudski aspekti. Na strukturnoj strani uvedeni su jasni mehanizmi upravljanja troškovima, racionalizirana je proizvodnja i ojačana projektna disciplina. Na „mekoj“ strani organizacije mijenjali su se obrasci vođenja i komunikacije, gradilo se povjerenje i dosljedno ulagalo u edukaciju – čime je otpor zaposlenika preusmjeren iz kočnice u izvor povratnih informacija.

Uprava nije otpor gurala pod tepih. Naprotiv, tretirala ga je kao očekivanu reakciju i indikator mjesta na kojima su potrebna dodatna objašnjenja, podrška ili korekcija koraka. U duhu modela poput Kotterova osmostupanjskog okvira i ADKAR-a, naglasak je bio na uključivanju ljudi u promjenu, jasnom „zašto“ i „kako“, te postupnom ukorjenjivanju novih vrijednosti u svakodnevni rad.

Kako su se vidjeli prvi rezultati – bolja profitabilnost, jasniji prioriteti i povratak prepoznatljivoj kreativnosti proizvoda – zaposlenici su od početnog osjećaja nesigurnosti sve više prelazili u aktivnu ulogu su-stvaratelja nove faze rasta. Kultura otvorenog dijaloga, timskog učenja i transparentnosti prestala je biti deklaracija i postala operativni standard. Time je ispunjen i ključni uvjet svake održive transformacije: promjena koja traje jer je postala norma.

Danas LEGO ne simbolizira samo inovaciju i kvalitetu u kategoriji igračaka. On je i primjer kako se iz krize može izaći organizacijski jači i agilniji: kada se strategija i struktura oslanjaju na ljude, a promjena se vodi jednako pažljivo kroz tablice i kroz emocije.

## 5. Zaključak

Upravljanje promjenama u današnjem poslovnom okruženju ubraja se među najsloženije zadatke s kojima se menadžment suočava. Dinamika globalnog tržišta, brza digitalna transformacija i promjene u ponašanju potrošača zahtijevaju od organizacija stalnu prilagodbu. No, nijedna promjena ne može biti uspješno provedena ako se zanemari činjenica da zaposlenici na nju često reaguju otporom. Riječ je o prirodnom i očekivanom odgovoru na narušavanje sigurnosti, rutine i vrijednosti koje su se do tada smatrale stabilnima. Premda se otpor obično promatra kao prepreka, on ujedno može biti i vrijedan signal – pokazatelj slabosti procesa promjene, nedostatka komunikacije ili nesklada između ciljeva uprave i percepcije zaposlenika. Rezultati teorijske analize i na slučaju LEGO ukazuju da se otpor može učinkovito prevladati kombinacijom četiri ključna elementa: jasne i dvosmjerne komunikacije, aktivnog uključivanja zaposlenika u proces, kontinuirane edukacije te snažnog i autentičnog vodstva. Kotterov osmostupanjski model, ADKAR okvir, kao i promišljanja autora poput Burnesa, Camerona i Greena, pružaju metodološku osnovu za razumijevanje i primjenu tih elemenata u praksi. Ova studija slučaja doprinosi polju upravljanja promjenama pružajući detaljnu analizu

primjene uspješnih strategija u globalnoj kompaniji poput LEGO Grupe, nudeći praktične uvide koji mogu poslužiti kao model za druge organizacije koje prolaze kroz slične transformacije. Studija slučaja LEGO Group potvrdila je teorijske postavke kroz jedan od najpoznatijih primjera uspješne poslovne transformacije u posljednjim desetljećima. U slučaju poduzeća LEGO pokazalo se da promjene ne donose rezultate ako se provode samo na tehničkoj i operativnoj razini. Njihov uspjeh proizlazio je iz istovremenog restrukturiranja poslovnog modela i ulaganja u ljude – u razvoj kompetencija, povjerenja i zajedničkog identiteta. Uprava je, uz financijsku stabilizaciju i fokus na ključne proizvode, paralelno gradila novu kulturu u kojoj su transparentnost, suradnja i osjećaj svrhe postali jednako važni kao i tržišni rezultati. LEGO-vo iskustvo pokazuje da održive promjene nisu rezultat brzih i nametnutih odluka, već promišljenog procesa u kojem se zaposlenici doživljavaju kao partneri, a ne kao pasivni objekti transformacije. Upravo takav pristup omogućio je da poduzeće ne samo preživi krizu, već i iz nje izađe snažnije, otpornije i inovativnije. Iz zaključaka koje je pokazala studija slučaja može se potvrditi teorijske pretpostavke da je upravljanje promjenama ponajprije ljudski proces – utemeljen na povjerenju, dijalogu i zajedničkom učenju. Tehnički alati i strategije pružaju okvir, ali ono što dugoročno određuje uspjeh ili neuspjeh promjena jest spremnost organizacije da u središte stavi zaposlenike. Promjene koje se prihvate, usvoje i ukorijene u organizacijsku kulturu jedine su promjene koje osiguravaju trajnu konkurentsku prednost i otpornost na izazove budućnosti. Ovo istraživanje je ograničeno na sekundarne podatke i javno dostupne studije slučaja o upravljanju promjenama u LEGO Grupi, što predstavlja osnovno ograničenje ovog istraživanja. U nastavku istraživanja bilo bi poželjno uključiti i osigurati uvid u interne strategije i izazove s kojima se kompanija suočavala. Na ovom primjeru poduzeća mogu uvidjeti važnost razvijanja hibridnog modela upravljanja promjenama koji centralizira ključne strategije (npr. financijska stabilnost, standardizacija kvalitete i dr.) dok istovremeno pruža operativnim timovima i odjelima značajnu autonomiju za lokalnu prilagodbu i agilno djelovanje, što je ključno za globalne kompanije s različitim tržištima.

## Literatura

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133–141. <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372–382. <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- By, R. T. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5 (4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (5th ed.). Kogan Page.
- Daraboš Longin, M. (2023, June). *Strategic behavior of companies for prosperity in dynamic environments: an empirical study*, 41st IBIMA proceedings, Granada Spain.
- Daraboš Longin, M., Hruška, D., Sedinić, V. (2021). Relationship between Personality and Learning Goal Orientation Preceding the First Employment, *Sustainability*, 13(6), 3003; 1-14.

- Daraboš Longin, M. (2018). Strategy patterns and corporate competitive advantage in hypercompetition, *Ekonomski pregled*, 69 (3), 229-250.
- Doppelt, B. (2017). *Leading Change toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society* (2nd ed.). Routledge.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33 (2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press.
- LEGO.com. (n.d.). Annual Reports. Dostupno na: <https://www.lego.com> (03.06.2025).
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4 (3), 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- McKinsey & Company. (n.d.). *Insights on transformation and organizational change*. , Dostupno na: <https://www.mckinsey.com> (03.06.2025).
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Prosci. (n.d.). *Change management resources and research*. Dostupno na: <https://www.prosci.com> (03.06.2025).
- Robertson, D., & Breen, B. (2013). *Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*. Crown Business.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (Rev. and updated ed.). Doubleday/Currency.
- Strebels, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74 (3), 86–92. <https://hbr.org/1996/05/why-do-employees-resist-change>
- Todnem By, R. (2007). Ready or not: Change readiness in the public sector. *Journal of Change Management*, 7 (2), 123–135. <https://doi.org/10.1080/14697010701265249>
- Van Dijk, R., & van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9 (2), 143–163. <https://doi.org/10.1080/14697010902879087>

*Review*

UDC: 005.332.3:005.7-057.16 (489 LEGO Group)

DOI: <https://doi.org/10.32676/n.11.1.8>**MANAGING CHANGE AND EMPLOYEE RESISTANCE TO CHANGE****Assoc. prof. Maja Daraboš Longin, PhD<sup>4</sup>****Klara Rajnović, univ. mag. oec.<sup>5</sup>****Assoc.prof. Dajana Barbić, PhD<sup>6</sup>****ABSTRACT**

Managing organizational change is one of the key areas of modern management. Globalization, technological advancement, shifts in consumer behavior, and regulatory requirements continuously shape the business environment, demanding constant adaptation from organizations. Despite the necessity of change, the implementation process is often hindered by employee resistance arising from uncertainty, disruption of routines, and fear of losing status or employment. This paper presents the theoretical framework of change management and analyzes employee resistance through an overview of the most well-known models (Lewin, Kotter, ADKAR, McKinsey 7S), while also exploring a concrete case study of the LEGO Group's organizational transformation. The analysis reveals that LEGO's success largely stemmed from systematic communication, employee involvement, education, and transformational leadership, which turned initial resistance into collaboration and enabled long-term growth. The paper confirms that change is not merely a technical process but primarily a human one, in which managers must combine strategy and empathy to achieve sustainable results.

**KEYWORDS:** change management, employee resistance, organizational development, change models, LEGO Group

**JEL CLASSIFICATION:** M12, M14

---

<sup>4</sup> University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, e-mail: [mdarabos@efzg.hr](mailto:mdarabos@efzg.hr)

<sup>5</sup> Communication Laboratory Ltd., e-mail: [klara.rajnovic@gmail.com](mailto:klara.rajnovic@gmail.com)

<sup>6</sup> University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, e-mail: [dbarbic@efzg.hr](mailto:dbarbic@efzg.hr)