

PREPOZNAVANJE POTREBE ZA PROMJENOM I POKRETANJE PROCESA PROMJENA

Štok, Tina

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:022015>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Tina Štok

**PREPOZNAVANJE POTREBE ZA PROMJENOM I
POKRETANJE PROCESA PROMJENA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Tina Štrok

**PREPOZNAVANJE POTREBE ZA PROMJENOM I
POKRETANJE PROCESA PROMJENA**

Završni rad

Kolegij: Menadžment promjena

JMBAG: 0010234467

e-mail: tstrok@efos.hr

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: Dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
Undergraduate Study *Management*

Tina Štok

**RECOGNITION OF THE NEED FOR CHANGE AND
STARTING THE CHANGE PROCESS**

Final paper

Osijek, 2023.

SAŽETAK

PREPOZNAVANJE POTREBE ZA PROMJENOM I POKRETANJE PROCESA PROMJENA

Promjene je nemoguće zaobići i ignorirati, one su svakodnevica i ljudima predstavljaju sasvim normalnu pojavu. Organizacije se jako često susreću sa promjenama, a da bi preživjele i napredovale trebaju na vrijeme prepoznati potrebu za promjenom. Bitno je kako će organizacije odgovoriti na promjenu i kako će to utjecati na njihovo poslovanje. Neke organizacije su puno poduzetnije od drugih organizacija te same traže prijetnje i prilike te su jako uspješne. One su uspješne upravo zbog svoje dinamičnosti, prilagođavanja, razvijanja i mijenjanja. Postoje unutarnje i vanjske potrebe za promjenom. Unutarnje potrebe za promjenom nastaju zbog disfunkcija unutar organizacije te na njih organizacija može lakše utjecati, a vanjske su često povezane sa promjenama na tržištu, sa zakonima, propisima, regulativama ili ekonomskim okolnostima te je na njih puno teže utjecati. Organizacije se u takvim trenucima mogu susreti sa brojnim poteškoćama. Nerijetko dolazi do sukoba, nedostatka komunikacije i otpornosti. Sve se poteškoće mogu izbjeći ako organizacija ima unaprijed definiran plan. Organizacija treba prepoznati kada je potreban insajder, a kada outsajder kao nositelj promjene jer to itekako može utjecati na uspješnost provođenja promjene. Između ostalog, povjerenje i domišljatost unutar organizacije su bitna stavka u cijelom procesu promjena te je lako moguće da bez njih promjene neće biti kvalitetno izvršene.

Ključne riječi: outsajder, insajder, organizacija, potreba, promjena.

ABSTRACT

RECOGNITION OF THE NEED FOR CHANGE AND STARTING THE CHANGE PROCESS

Changes are impossible to avoid and ignore, they happen every day and represent completely normal occurrences to people. Organisations encounter changes very often, and in order to survive and progress, they need to recognize the need for change in time. The important thing is how will organisations respond to the change and how it will affect their business. Some organisations are more entrepreneurial than others and look for threats and opportunities themselves and they are very successful. They are successful precisely because of their dynamism, adaptation, development and change. There are internal and external needs for change. Internal needs for change arise due to dysfunctions within the organization and can be more easily influenced by the organization, while external ones are often related to changes in the market, with laws, regulations, regulations or economic circumstances and are much more difficult to influence. Organizations can encounter numerous difficulties in such moments. Conflicts, lack of communication and resistance often occur. All difficulties can be avoided if the organization has a predefined plan. The organization needs to recognize when an insider is needed, and when an outsider is needed as the bearer of change, because this can greatly affect the success of implementing the change. Among other things, trust and ingenuity within the organization are an essential element in the entire change process, and it is easily possible that without them the changes won't be carried out with quality.

Key words: change, insider, need, organization, outsider.

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Metodologija rada	2
2.1. Predmet istraživanja	2
2.2. Metode istraživanja	2
3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	3
3.1. Obrasci promjena	3
3.1.1. Prilagodba promjenama: gradualistička paradigma	4
3.1.2. Paradigma isprekidane ravnoteže: alternativni pogled na promjene organizacije	6
3.1.3. Podrška za paradigmu isprekidane ravnoteže	7
3.1.4. Priroda promjene s kojom se suočava većina organizacija	8
3.2. Tipologija promjena	9
3.3. Vrste organizacijskih promjena	10
3.4. Prepoznavanje potrebe ili prilike za promjenom	13
3.4.1. Vanjski izvori promjena	13
3.4.2. Unutarnji izvori promjena	15
3.4.3. Prepoznavanje potrebe za promjenom	17
3.4.4. Poboljšanje sposobnosti organizacije da osjeti potrebu za promjenom	18
3.5. Pokretanje promjene	23
3.5.1. Uvjerenje o djelovanju promjena	24
3.5.2. Pokretanje procesa promjene	25
4. Rasprava	27
5. Zaključak	29
Literatura	30
Popis slika	33
Popis tablica	34

1. Uvod

Kako bi preživjeli i napredovali, svi sustavi, bilo da se radi o radnim grupama ili cijelim organizacijama, trebaju prepoznati i odgovoriti na promjene koje mogu utjecati na ponudu inputa ili potražnju za outputima. Neki su sustavi u tome mnogo bolji od drugih. Oni su proaktivni i traže potencijalne prijetnje i prilike. Sve do nedavno, gotovo svi primljeni modeli promjena bili su inkrementalni i kumulativni. Ovi modeli pretpostavljaju da se organizacije prilagođavaju prilikama i prijetnjama uključivanjem u proces kontinuiranih inkrementalnih promjena. Gradualistička paradigma opisuje ovaj odgovor. Mnogi tvrde da je stalna prilagodba najučinkovitiji način mijenjanja jer pomaže organizaciji da održi usklađenost sa svojom (promjenjivom) vanjskom okolinom, ali, u stvarnosti, ovaj obrazac promjene je iznimka, a ne norma. Način na koji većina organizacija reagira na promjenjive okolnosti je najbolje opisan paradigmom isprekidane ravnoteže.

Bit isprekidane ravnoteže je da se sustavi razvijaju kroz izmjenu razdoblja ravnoteže, u kojima postoje 'duboke strukture' dopuštaju samo ograničene inkrementalne promjene, i razdoblja revolucije, u kojima su te duboke strukture iz temelja promijenjene. Što se ranije prepozna potreba za promjenom, menadžeri imaju više mogućnosti pri odlučivanju kako reagirati. Kada su prisiljeni reagirati na hitnu potrebu za promjenom, relativno su ograničeni u onome što mogu učiniti. Utvrđene su četiri vrste promjena, ovisno o tome jesu li reaktivne ili proaktivne i inkrementalne ili kontinuirane, te se raspravlja o njihovim implikacijama na praksu upravljanja promjenama.

Svrha ovog rada je definirati promjene, prepoznavanje promjena i pokretanje procesa promjena. Osjećaj potrebe za promjenom i formuliranje programa promjena počinje kada pojedinci primijete i odgovore na ono što smatraju značajnim vanjskim ili organizacijskim događajima. Nepodudarnosti između stvarnih i željenih razina učinka signaliziraju potrebu za promjenom, ali problemi mogu nastati kada se odstupanja ne prepoznaju jer je pažnja ograničena na uzak raspon pokazatelja. Nositelj promjene može biti insajder, član sustava ili podsustava koji je cilj promjene ili outsajder.

2. Metodologija rada

Rad se bavi područjem menadžmenta promjena, odnosno prepoznavanjem potrebe za promjenom i pokretanjem procesa promjena. Promjene su potrebne svim sustavima kako bi normalno i neometano funkcionirali. Tema ovog završnog rada je teorijskog karaktera, shodno tome biti će korišteni različiti izvori koji su znanstveno utemeljeni, a sastoje se od: znanstvenih članaka, knjiga, studija i provjerenih internetskih web-stranica.

2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je menadžment promjena, tj. prepoznavanje potrebe za promjenom i pokretanje procesa promjena. Tvrdi se da je idealan način da organizacije odgovore na promjene da se uključe u kontinuirani tok inkrementalnih prilagodbi koje osiguravaju da će uvijek biti usklađene s vanjskim okruženjem. Neke organizacije mnogo bolje prepoznaju potrebu za promjenom od drugih. Što se ranije prepozna potreba za promjenom, to će menadžeri imati veći broj opcija kada odlučuju kako njome upravljati. Kad god su menadžeri prisiljeni reagirati na hitnu potrebu za promjenom, oni su relativno ograničeni u onome što mogu učiniti.

2.2. Metode istraživanja

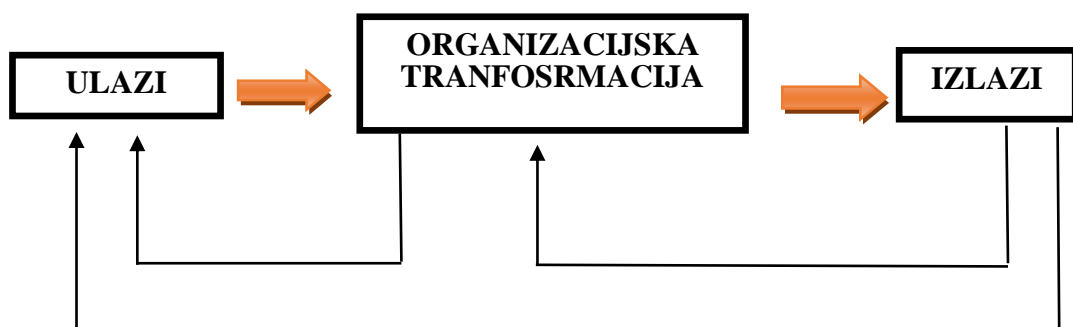
Metode korištene za potrebe pisanja ovog rada su: metoda teorijske analize i sinteze, metoda komparacije te deskriptivna metoda. Dakle, u radu je korišten spoj navedenih metoda s ciljem najefikasnijeg odgovora na datu temu sagledanu iz različitih kuteva.

3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Teorija otvorenih sustava pruža koristan konceptualni okvir za promatranje organizacija kao sustava međusobno povezanih komponenti koje komuniciraju sa širim okruženjem. Bez obzira na to je li središnji sustav radna grupa, odjel ili organizacija, on je ugrađen u veći sustav i ovisi o tom većem sustavu (vanjskoj okolini) za resurse, informacije i povratne informacije koje su mu potrebne da bi preživio. U okviru ovog poglavlja biti će više riječi o obrascima promjena, prepoznavanju potrebe ili prilike za promjenom te o pokretanju promjene.

3.1. Obrasci promjena

U svom najjednostavnijem obliku, organizacija se može prikazati kao otvoreni sustav koji je aktivno povezan sa svojom okolinom, prima različite ulaze koje transformira i izvozi kao izlaze (Slika 1). U slučaju organizacije koja proizvodi robu ili usluge za vanjske kupce, prihod generiran od prodaje tih proizvoda može se koristiti za financiranje nabave novih inputa, kao što su rad, sirovine, oprema i objekti, koji se zatim mogu koristiti za proizvodnju više outputa. Povratne informacije od kupaca i drugih vanjskih dionika mogu signalizirati potrebu za promjenom načina na koji se proizvodi roba i usluge ili potrebu za razvojem novih proizvoda kako bi se zadovoljile promjene na tržištu. Promjene u cijeni i dostupnosti inputa također mogu utjecati na strategiju organizacije. Većina organizacija djeluje u dinamičnom okruženju i da bi napredovale u ovom svijetu koji se mijenja, moraju biti svjesne novih prilika i prijetnji i odgovoriti na njih.

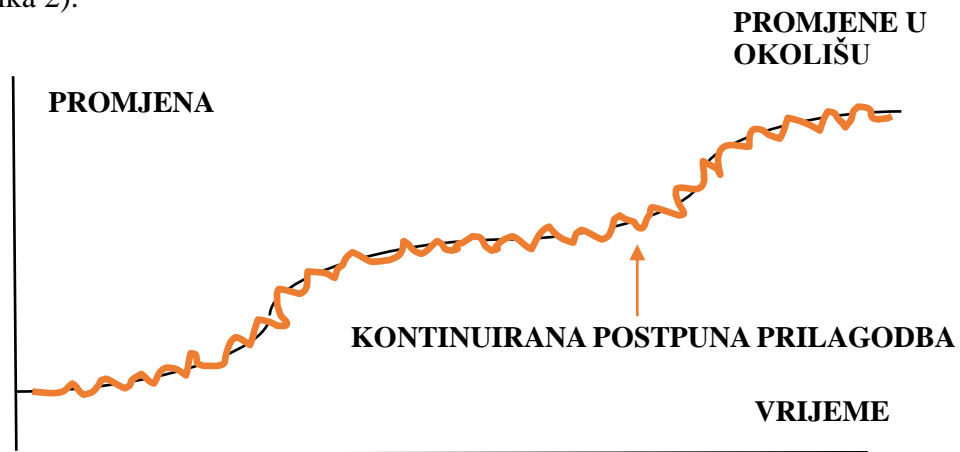


Slika 1. Organizacija koja komunicira sa svojom okolinom

Izvor: izrada autora prema Birt, J. (2000) *The Harder Path: The Autobiography*. London: TimeWarner.

3.1.1. Prilagodba promjenama: gradualistička paradigma

Gradualistička paradigma pretpostavlja da se organizacije prilagođavaju prilikama i prijetnjama uključivanjem u proces kontinuirane inkrementalne promjene. Njihov odgovor se razvija i, tijekom vremena, ove kontinuirane promjene kumuliraju kako bi transformirale organizaciju (Slika 2).



Slika 2. Gradualistička paradigma: kontinuirana evolucijska promjena

Izvor: izrada autora prema Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1997) The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1–34.

Brown i Eisenhardt (1997) podupiru ovo stajalište i citiraju tvrtke kao što su Intel, Walmart, 3M, HP i Gillette, sugerirajući da za njih sposobnost brze i kontinuirane promjene nije samo temeljna kompetencija, već je u središtu njihovih kultura. Pozivaju se na Burgelmana (1991) i Chakravarthyja (1997), koji sugeriraju da se kontinuirana promjena često odvija kroz inovaciju proizvoda kako se tvrtke mijenjaju, a ponekad i transformiraju kroz proces kontinuiranog mijenjanja svojih proizvoda. HP je identificiran kao klasičan slučaj. Tvrtka se promijenila iz tvrtke za instrumente u kompjutorsku tvrtku kroz brzu, kontinuiranu inovaciju proizvoda, a ne kroz iznenadnu diskontinuiranu promjenu.

Stalna promjena, kada se dogodi, uključuje stalno ažuriranje radnih procesa i društvenih praksi. Weick i Quinn (1999) tvrde da to dovodi do novih obrazaca u načinu na koji se organizacija organizira u nedostatku apriornih namjera od strane nekog pokretača promjene. Ono je pojavno, u smislu da nema namjerne orkestracije promjena. Ona je kontinuirana i rezultat je svakodnevnog procesa upravljanja. Oni citiraju Orlikowskog (1996), koji sugerira da stalna promjena uključuje prilagođavanje pojedinaca i grupa i eksperimentiranje sa svakodnevnim nepredviđenim okolnostima, kvarovima, iznimkama, prilikama i neželjenim

posljedicama, te njihovo ponavljanje, dijeljenje i pojačavanje kako bi proizveli uočljive i upečatljive promjene.

Brown i Eisenhardt (1997) proučavali su inovacije proizvoda u šest tvrtki u računalnoj industriji u vrijeme brzog razvoja proizvoda povezanog s procesorom Pentium, multimedijom, internetom i konvergencijom telefonije s potrošačkom elektronikom. Njihove tri studije slučaja odnosile su se na tvrtke s evidencijom uspješnih inovacija proizvoda i poslovnih rezultata, a tri su se odnosile na tvrtke s relativno lošim rezultatima u razvoju portfelja više proizvoda. Identificirali su tri karakteristike tvrtki koje su bile u stanju upravljati promjenom kao kontinuiranim procesom prilagodbe: polustrukture koje su olakšavale improvizaciju, vremenske veze koje su olakšavale učenje i niz koraka za upravljanje prijelazima.

Weick i Quinn (1999) ponavljaju ova otkrića i primjećuju da je posebna kvaliteta kontinuirane promjene ideja da male kontinuirane prilagodbe, stvorene istovremeno u svim jedinicama, mogu kumulirati i stvoriti značajnu promjenu. Oni opisuju tri povezana procesa povezana s kontinuiranom promjenom kao što su improvizacija, prevođenje i učenje:

- Improviziranje: Olakšava modifikaciju radnih praksi kroz međusobne prilagodbe u kojima se vremenski jaz između planiranja i provedbe sužava prema točki u kojoj se planiranje (sastavljanje) spaja s provedbom (izvršenjem).
- Prijevod: Odnosi se na kontinuiranu prilagodbu i uređivanje ideja dok putuju kroz organizaciju.
- Učenje: Uključuje kontinuiranu reviziju zajedničkih mentalnih modela, što olakšava promjenu u sposobnosti organizacije da reagira.

Weick i Quinn (1999, str. 372.) predlažu sljedeće:

Organizacije proizvode kontinuiranu promjenu pomoću ponovljenih činova improvizacije koji uključuju simultanu kompoziciju i izvođenje, ponovljenih činova prevođenja koji pretvaraju ideje u korisne artefakte koji odgovaraju svrsi pri ruci, ili ponovljenih činova učenja koji povećavaju, jačaju ili smanjuju repertoar odgovora.

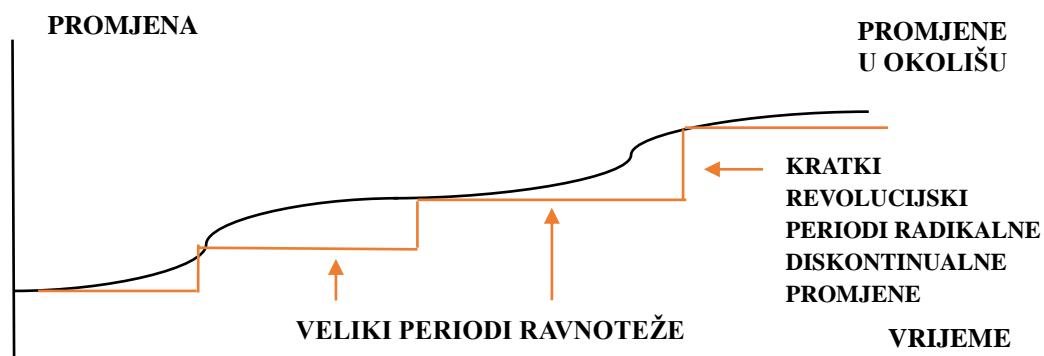
Dok Burke (2002) prihvaća mogućnost da je više od 95% organizacijskih promjena, na neki način, evolutivno i da se postupno odvijaju tijekom vremena kao odgovor na promjenjive okolnosti, on dovodi u pitanje Orlikowskijevu pretpostavku da kontinuirani tok inkrementalnih promjena može dovesti do temeljne promjene. Burke (2002, str. 69.) tvrdi da je većini organizacija potrebna neka vrsta diskontinuiranog 'potresa' sustava kako bi se

prevladala inercija koja ograničava promjene: „Do promjene organizacije dolazi uz stalnu pažnju i trud, ali je malo vjerojatno da će se dogoditi fundamentalna promjena u dubinskoj strukturi organizacije“.

3.1.2. Paradigma isprekidane ravnoteže: alternativni pogled na promjene organizacije

Bit paradigme isprekidane ravnoteže je da se sustavi (organizacije) razvijaju kroz izmjenu razdoblja ravnoteže, u kojima trajne 'duboke strukture' dopuštaju samo ograničene inkrementalne promjene, i razdoblja revolucije, u kojima su te duboke strukture iz temelja promijenjene (slika 3). Ovaj obrazac promjene vrlo je različit od onog koji predstavlja gradualistička paradigma, koja tvrdi da se organizacije mogu temeljito promijeniti kontinuiranim protokom postupnih prilagodbi.

Gould (1978) je bio jedan od prvih koji je osporio pojam inkrementalne, kumulativne promjene. On je povjesničar prirode s interesom za Darwinovu teoriju evolucije. Tradicionalisti tvrde da evolucija uključuje spori tok malih promjena (mutacija) koje se kontinuirano oblikuju tijekom vremena odabirom okoline. Dok Gould prihvaća načelo prirodne selekcije, on odbacuje tvrdnju da je promjena postupna i kontinuirana.



Slika 3. Isprekidana ravnoteža

Izvor: izrada autora prema Gould, S.J. (1978) Ever Since Darwin: Reflections in Natural History. London: Burnett Books.

Gould (1978, str. 15.) tvrdi da dokazi ukazuju na „svijet isprekidan razdobljima masovnog izumiranja i brzog nastanka među dugim dijelovima relativnog mira“. Neki od njegovih eseja usredotočuju se na dvije najveće 'interpunkcije'. Nakon 4 milijarde godina gotovo bez ikakvih promjena, došlo je do kambrijske eksplozije života (prije oko 600 milijuna godina) i nakon još jednog dugog razdoblja vrlo sporih promjena, permsko izumiranje izbrisalo je polovicu obitelji morskih beskralješnjaka (prije 225 milijuna godina).

Gersick (1991) je proučavao modele promjene u šest domena – individualna promjena, razvoj grupe, razvoj organizacije, povijest znanosti, biološka evolucija i fizikalna znanost – i u svakoj je našao podršku za paradigmu isprekidane ravnoteže. Prema Gersicku (1991, str. 12.), paradigma ima sljedeće komponente: 'relativno duga razdoblja stabilnosti (ravnoteže), isprekidana kompaktnim razdobljima kvalitativne, metamorfne promjene (revolucije)'. Gersick (1991, str. 12.) dalje tvrdi da je u svim modelima koje je proučavao u šest domena: „Odnos ovih dvaju načina objašnjava se kroz konstrukt vrlo izdržljivog temeljnog reda ili duboke strukture. Ova duboka struktura je ono što ustraje i ograničava promjene tijekom razdoblja ravnoteže i ono je što rastavlja, rekonfigurira i provodi sveobuhvatnu transformaciju tijekom revolucionarnih razdoblja“.

Gersick (1991, str. 16.) govori o 'dubokoj strukturi' kao temeljnim izborima koje organizacija donosi, a koje određuju osnovne obrasce aktivnosti koji održavaju njezino postojanje. Ona tvrdi da su duboke strukture vrlo stabilne jer trag izbora koje je napravio sustav (organizacija) isključuje mnoge opcije i vlada onima koje ovise jedna o drugoj –'rani koraci u stablu odlučivanja su najsudbonosniji'. Ona također tvrdi da obrasci aktivnosti dubinske strukture sustava jačaju sustav kao cjelinu kroz međusobne povratne sprege. Ovaj argument je sličan onom koji su iznijeli Sydow, Schreyögg i Koch (2009), koji sugerira da samoojačavajući nizovi dovode do razvoja obrasca događaja, odluka i radnji koji počinju dominirati i odvrćati pozornost od alternativnih puteva naprijed.

Tushman i Romanelli (1986) identificiraju pet ključnih domena organizacijske aktivnosti za koje se može smatrati da predstavljaju duboku strukturu organizacije. To su organizacijska kultura, strategija, struktura, raspodjela moći i sustavi kontrole. Romanelli i Tushman (1994) tvrde da je potrebna revolucija da bi se promijenio sustav međusobno povezanih organizacijskih dijelova kada se održava uzajamnom ovisnošću među dijelovima i kada konkurentski, regulatorni i tehnološki sustavi izvan organizacije jačaju legitimitet menadžerskih izbora.

3.1.3. Podrška za paradigmu isprekidane ravnoteže

Brojne povijesti slučajeva nude potporu paradigmi isprekidane ravnoteže. Pettigrew (1987) izvješćuje o studiji promjena u ICI u razdoblju 1969.-1986. Otkrio je da su radikalna razdoblja promjena bila isprepletena s razdobljima postupne prilagodbe i da je promjena u temeljnim uvjerenjima prethodila promjenama u strukturi i poslovnoj strategiji. Tushman, Newman i Romanelli (1986) ispitali su razvoj AT&T-a, General Radio-a, Citibank-a i Prime

Computers-a i promatrali razdoblja tijekom kojih su organizacijski sustavi, strukture i strategije konvergirali kako bi bili više usklađeni s osnovnom misijom tih organizacija. Također su primijetili da su ta razdoblja ravnoteže bila isprekidana kratkim razdobljima intenzivnih i sveprisutnih promjena koje su dovele do formuliranja novih misija, a zatim do pokretanja novih razdoblja ravnoteže.

3.1.4. Priroda promjene s kojom se suočava većina organizacija

Dunphy (1996) tvrdi da je planirana promjena potaknuta neuspjehom ljudi da stvore kontinuirano prilagodljivu organizaciju, vrstu organizacije koja se ponekad naziva „organizacijom koja uči“. Weick i Quinn (1999) predlažu da bi idealna organizacija nalikovala uspješnim samoorganizirajućim i vrlo prilagodljivim tvrtkama koje su Brown i Eisenhardt (1997) pronašli u računalnoj industriji. Većina organizacija, ako prežive dovoljno dugo, doživljava epizodne promjene koje kruže između relativno dugih razdoblja kontinuiranog inkrementalnog poboljšanja isprekidanih kratkim razdobljima diskontinuirane revolucionarne promjene. Postoje tri glavne kategorije organizacija koje možda neće doživjeti razdoblja diskontinuiranih promjena:

1. Vrste organizacija koje se samoorganiziraju i neprestano mijenjaju učeći, a navedene su identificirali Brown i Eisenhardt.
2. Tvrtke koje djeluju u tržišnim nišama ili sporo razvijajućim sektorima u kojima se još nisu susrele s onom vrstom promjene okoliša koja od njih zahtijeva transformaciju svojih dubokih struktura.
3. Organizacije koje mogu nastaviti funkcionirati bez transformacije jer imaju dovoljno "masti" da apsorbiraju neučinkovitosti povezane s neusklađenošću.

Uz ove iznimke, većina organizacija doživljava promjenu kao obrazac isprekidane ravnoteže. Prema paradigmi isprekidane ravnoteže, organizacije doživljavaju dvije vrste promjena:

1. Inkrementalna promjena: Događa se tijekom relativno dugih razdoblja ravnoteže i povezana je s ekstrapolacijom prošlih trendova, poboljšavanjem stvari i osiguravanjem učinkovitosti.
2. Transformacijska promjena: Događa se tijekom razdoblja neravnoteže kada organizacija, zbog učinka inercije i neuspjeha da prepozna potrebu za promjenom, postane toliko neusklađena sa svojom vanjskom okolinom da ne može nastaviti kao prije.

Studije koje su poduzeli Tushman i ostali autori (sažeto u Nadler i Shaw, 1995) sugeriraju da većina poduzeća ne samo da prolazi kroz razdoblja inkrementalnih i transformacijskih promjena, već i da:

- ovaj obrazac promjene ponavlja se s određenim stupnjem pravilnosti,
- obrasci se razlikuju po sektorima,
- u gotovo svim industrijama stopa promjena raste, a vrijeme između razdoblja diskontinuiteta se smanjuje.

Zadnja točka je važna jer predviđa da će se svi menadžeri suočiti sa sve većom potrebom za upravljanjem inkrementalnim i transformacijskim promjenama. Nisu sve organizacije u stanju uspješno pregovarati o epizodama diskontinuiteta, a one koje se ne uspiju prilagoditi mogu odustati ili ih preuzeti drugi. Foster i Kaplan (2001) pružaju jezive dokaze o posljedicama neprilagodbe. Odnose se na promjene u Forbesovoj ljestvici 100 najvećih kompanija između 1917. i 1987. Od prvobitnih 100 kompanija, samo ih je 18 još uvijek bilo na listi 1987., a ostatak više nije postojao.

Ponekad je relativno lako predvidjeti potrebu za promjenom. Na primjer, tvrtke koje posluju u Europskoj uniji mogu, ako obrate odgovarajuću pozornost, predvidjeti učinak novih propisa o kojima se trenutno raspravlja u Bruxellesu. Tvrtke koje se natječu na tržištima gdje su marže smanjene mogu predvidjeti potrebu za osiguranjem veće učinkovitosti ili stvaranjem novih tokova prihoda. Postoje, međutim, prilike kada se organizacije suočavaju s promjenama koje je teško predvidjeti, na primjer kreditna kriza 2008., učinci terorističkih napada 11. rujna ili epidemija SARS-a 2002.-2003.

Neke su organizacije puno bolje u predviđanju potrebe za promjenom od drugih. One su proaktivne, traže potencijalne prijetnje i prilike te se pripremaju za destabilizirajuće događaje koji bi se mogli dogoditi ili predviđaju promjene koje bi mogli pokrenuti kako bi stekli konkurentsku prednost. Druge su organizacije mnogo reaktivnije i djeluju samo kada postoji jasna i hitna potreba za odgovorom.

3.2. Tipologija promjena

Organizacije i društva često se suočavaju s pritiscima za promjenama, koji su unutarnje i vanjske prirode. Vanjski pritisci uključuju sve veću globalizaciju, komunikacijsku eksploziju, političke pritiske, ekonomske padove koji mogu uključivati cijene nafte i druge. Dok

unutarnji pritisci obuhvaćaju povećanje razine obrazovanja, poboljšanje socioekonomskog statusa, želju za kvalitetnijim životom i drugo (Shivappa, 2015).

Promjena se može opisati u više dimenzija. Može biti kontinuirana i inkrementalna, diskontinuirana i radikalna, planirana ili neplanirana, katastrofalna ili evolutivna, pozitivna ili negativna, jaka ili slaba, spora ili brza, interno ili eksterno stimulirana (Shivappa, 2015). U skladu s tim, Robbins (2005) tvrdi da se promjena može kategorizirati u promjenu prvog reda koja se sastoji od evolucijske i inkrementalne promjene, dok promjena drugog reda uključuje transformacijsku, stratešku i revolucionarnu promjenu. Evolucijske i inkrementalne promjene odnose se na promjene male veličine kao što je pronalaženje načina za poboljšanje sadašnje situacije uz zadržavanje općeg okvira rada (Blumenthal i Haspeslagh, 1994; Goodstein i Burke, 1991; Greiner, 1972; Levy, 1986; Mezias i Glynn, 1993; Nadler i Tushman, 1989; 1990).

S druge strane, promjena drugog reda, transformacijska, strateška i revolucionarna promjena naglasila je potpunu promjenu u svom okviru i nazvane su radikalne promjene koje nastoje oblikovati organizacije u novu konkurentsku prednost (Ghoshal i Bartlett, 1996; Marshak, 1993; i Hutt, Walker i Frankwick, 1995). Još jedan teoretičar promjene je profesor Nut koji je predstavio tri vrste promjene: adaptivnu promjenu, inovativnu promjenu i radikalno inovativnu promjenu (Shivappa, 2015). Adaptivna promjena obuhvaća prijenos promjene iz jedne organizacijske jedinice u drugu, dakle, ponavljanje promjene kroz oponašanje jednom prilagođene promjene. S druge strane, inovativna promjena je promjena ideje ili novih ideja, uređaja ili metoda. Radikalno inovativna promjena je promjena koja se smatra najtežom za postići jer ima tendenciju ugroziti administrativno povjerenje, nedostatke za radnu snagu i živote ljudi općenito (Jalagat, 2015).

3.3. Vrste organizacijskih promjena

Pojam organizacijske promjene smatra se glavnom aktivnošću koja se može dogoditi u mnogim organizacijama. Promjena je toliko značajna da bi organizacije trebale uzeti u obzir one promjene koje uključuju reorganizaciju ili dodatak novim proizvodima ili uslugama. Authenticity Consulting, LLC (2012) identificirao je glavne vrste organizacijskih promjena koje uključuju promjenu na razini cijele organizacije u odnosu na promjenu podsustava, transformacijsku u odnosu na inkrementalnu promjenu i korektivnu u odnosu na razvojnu promjenu. Isti su korišteni u studiji Ganta i Manukonde (2014), čime je potvrđena vrsta organizacijske promjene koja prevladava u mnogim organizacijama.

Promjene u cijeloj organizaciji uglavnom su se odnosile na veliku suradnju ili povećanje prava i restrukturiranje. Većina organizacija, na primjer, provodi promjenu koja pokriva različite razine u poslovnom životnom ciklusu koji mogu razmotriti promjenu, na primjer, iz visoko reaktivne poduzetničke organizacije u stabilan i planiran razvoj (McNamara, 2006). Točnije, različiti autori i znanstvenici naglašavali su važnost kulturne promjene kao jednog od glavnih pokretača promjena u cijeloj organizaciji. S druge strane, promjena podsustava je promjena koja pokriva manje područje djelovanja kao što je dodavanje ili uklanjanje proizvoda ili usluge, reorganizacija određenog odjela ili nova implementacija procesa u isporuci roba i usluga.

Transformacijska promjena sastoji se od radikalne i temeljne promjene koja može proizaći iz promjene u organizacijskoj strukturi i organizacijskoj kulturi koja slijedi hijerarhijsku strukturu odozgo prema dolje do pristupa koji zahtijeva veliku količinu timova koji sami upravljaju (Beer i Nohria, 2000). Primjer uključuje reinženjering poslovnih procesa koji uglavnom razmatra velike promjene u operativnim procesima i metodama koje maksimiziraju, primjerice, korištenje i mogućnosti računala i strojeva. Alternativno, transformacijska promjena se također može nazvati kvantnom promjenom. Dok se inkrementalne promjene bave postupnim uvođenjem promjena manjeg opsega. Primjer toga uključuje kontinuirano poboljšanje s naglaskom na procese upravljanja kvalitetom ili implementaciju novog sustava koji zahtijeva kontinuirane procese i obuku za povećanje učinkovitosti. Međutim, u nekim slučajevima, sporiji tempo promjene uzrokuje da neki radnici ne primijete tu promjenu. Korektivna promjena smatra se hitnom promjenom koja rješava ili otklanja trenutni i postojeći problem. Primjer za to uključuje poboljšanje loše izvedbe proizvoda u tvrtki ili rješavanje slučajeva sagorijevanja na radnom mjestu, a također i rješavanje velikog proračunskog deficita. U slučajevima sanacijskih projekata, hitnost je očita i da se korektivna promjena čini prikladnijom u mjeranju uspjeha takvog projekta, pa se može lako odrediti. Promjena također može biti razvojna, organizacijska promjena koja se fokusira na poboljšanje onoga što je već postojalo na kontinuiranoj osnovi, ali nije napravljena radikalna promjena. Primjer je povećanje broja usluženih potrošača, dupliciranje uspješnih proizvoda ili usluga (Jalagat, 2015).

Neplanirana promjena često se događa kada dođe do iznenadnog i iznenađujućeg događaja ili stanja koje tjera članove da reagiraju na neorganiziran način. Na primjer, kada generalni direktor iznenada napusti tvrtku bez dovoljno prethodnih obavijesti, što može uzrokovati

dezorganizaciju funkcija i lošu izvedbu, neispravno funkcioniranje kao i druge neizbježne poremećaje nastale situacijom. Suprotno tome, planirana promjena postoji kada poduzeća prepoznaju potrebu za velikom promjenom i osmisle proaktivan plan kako bi osigurale postizanje promjene poput dobre provedbe strateškog plana, plana reorganizacije i drugih. Ova promjena je unaprijed planirana i svi članovi su dobro obaviješteni o planiranoj promjeni (Jalagat, 2015).

Prema Petouhoffu (2006), iako promjena može unijeti strah i zbunjenost u organizacije, ona također ima pozitivan učinak i na zaposlenike i na organizaciju u cjelini pod uvjetom da ju je uprava pažljivo razmotrila. Menadžerovo duboko razumijevanje promjena i njihovih pozitivnih učinaka pomoći će mu da ocijeni napredak i razvoj organizacije u postavljanju politika koje se odnose na upravljanje promjenama u organizaciji. Sljedeći su pozitivni učinci koje donosi promjena kako su navedeni u nastavku:

- Povjerenje zaposlenika: Realizacija i uspješna implementacija promjena u organizaciji omogućuje lakše doživljavanje pozitivnih posljedica promjena kako za zaposlenike tako i za organizaciju. Više dokaza o pozitivnim učincima koji se očituju na zaposlenike kroz njihovo povjerenje u odnosu na vodstvo uprave u razvoju i donošenju idealnih upravljačkih odluka. Kao rezultat toga, zaposlenici su više motivirani s povjerenjem u izvršavanju svojih zadataka i svakodnevnih odluka koje im olakšavaju stvari (Jalagat, 2015).
- Konkurentska prednost: Fleksibilnost organizacije i sposobnost brze prilagodbe promjenama pomoći će tvrtki da postigne konkurentsku prednost. Na primjer, kada su konkurenti koristili nove sustave za povećanje učinkovitosti svog poslovanja, brzina odgovora organizacije u razvoju i implementaciji vlastitog sustava za suprotstavljanje akcijama konkurenta praktički će održati konkurentsku prednost. Drugim riječima, oštrina organizacije da uvede promjene brže od konkurencije vodit će u postizanju i održavanju vodstva organizacije u industriji.
- Rast: Da bi poduzeća doživjela rast, moraju prihvatiti promjene kao dio operativnih procesa (Mosenkis, 2002). Kako se potražnja mijenja na radnom mjestu, zaposlenici se ne mogu držati u status quo jer su promjene očite, na primjer, u tehnologiji, zahtjevima posla, promjenama u postavkama upravljanja i drugima. Štoviše, sve veća potražnja za infrastrukturom koja zadovoljava promjenjive potrebe kupaca, pa čak i

promjene u industriji. To također uključuje promjenu u proizvodnim procesima, nove marketinške koncepte i promjenjivu demografiju ciljnog tržišta koje prisiljava tvrtku da uvede potrebnu promjenu za rast (Jalagat, 2015).

- **Dinamika:** Dinamičnost je također pozitivna karakteristika za uspješnu primjenu inicijativa za promjenu kada se pomiješa s korporativnom kulturom. Kako bi ostala dinamična na tržištu, korporativna kultura organizacije trebala bi prihvatiti promjene kao dio strateških planova i programa kako bi zaposlenici i dalje povjerali svoje povjerenje menadžmentu u upravljanju promjenama kako sadašnjim tako i budućim promjenama. Nadalje, zaposlenici bi osjećali da mogu slobodno izraziti svoje mišljenje i prilagoditi se svim izazovima jer vjeruju da je tvrtka dinamična i da je atmosfera otvorena za sve promjene te su fleksibilni, što prema Mosenkisu (2002) može potaknuti veću produktivnost i povećanje organizacijske izvedbe.

3.4. Prepoznavanje potrebe ili prilike za promjenom

Mnoge prilike i prijetnje koje pokreću promjene mogu se pronaći u vanjskom okruženju organizacije, ali neke potječu iz samog sustava. Ovo podpoglavlje daje pregled niza vanjskih i unutarnjih izvora promjena i istražuje neke od problema koji utječu na sposobnost organizacije da prepozna priliku ili potrebu za promjenom.

3.4.1. Vanjski izvori promjena

Čini se da su neki menadžeri bolji od drugih kada je u pitanju prepoznavanje prilika i prijetnji u vanjskom okruženju. Također, čini se da su uspješni poduzetnici posebno dobri u tome i koriste se intuicijom za prepoznavanje prilika u situacijama u kojima mnogi drugi vide samo kaos, kontradikcije i zbrku (Allinson, Chell i Hayes, 2000). Postoje, međutim, neki korisni analitički alati koje svatko može koristiti kako bi pomogli u traženju prilika i prijetnji u vanjskom okruženju.

Akronim PEST odnosi se na analitički alat koji usmjerava pozornost na političke, ekonomske, sociokulturne i tehnološke trendove kojih menadžeri moraju biti svjesni:

- **Politički čimbenici:** Uključuju nove zakone u područjima kao što su upravljanje okolišem, zaštita potrošača i zapošljavanje; regulacija tržišta u područjima kao što su bankarstvo, telekomunikacije i emitiranje; fiskalne politike i tako dalje. Organizacije koje djeluju na međunarodnim tržištima trebaju biti svjesne kako zakonodavne

promjene ili promjene u razini političke stabilnosti u različitim dijelovima svijeta mogu utjecati na njihove operacije.

- **Ekonomski čimbenici:** Uključuju pitanja kao što su tekući utjecaj kreditne krize, devizni tečajevi, troškovi posuđivanja, promjene u razinama raspoloživog dohotka, troškovi sirovina, sigurnost opskrbe, novi konkurenti i trgovinski ciklus.
- **Sociokulturni čimbenici:** Uključuju demografske trendove kao što je pad nataliteta ili starenje stanovništva. Oni također uključuju promjenu stavova prema obrazovanju, obuci, radu i slobodnom vremenu, što može imati posredne učinke na dostupnost obučene radne snage, obrasce potrošnje i tako dalje. Kulturološki čimbenici također mogu utjecati na poslovnu etiku i na način koji se posluje u različitim dijelovima svijeta.
- **Tehnološki čimbenici:** Uključuju pitanja kao što su razine ulaganja konkurenata u istraživanje i razvoj i ishod tog ulaganja; dostupnost novih materijala, proizvoda, proizvodnih procesa, sredstava distribucije; stopu zastarjelosti i potrebu ponovnog ulaganja u postrojenje i ljude.

Strebel (1996) je razvio model koji menadžeri mogu koristiti kako bi predvidjeli tehnološke i ekonomske promjene u okruženju i kako bi im pomogli pokrenuti promjene koje će omogućiti njihovoj tvrtki da ostane korak ispred konkurencije. On tvrdi da postoji evolucijski ciklus natjecateljskog ponašanja i da su različite faze ciklusa obilježene prijelomnim točkama. On također sugerira da se, uz odgovarajuću pozornost na konkurentske trendove, ove prijelomne točke mogu unaprijed predvidjeti. Dvije faze ciklusa su inovacija i učinkovitost. Početak inovativne faze ciklusa karakterizira naglo povećanje odstupanja između onoga što konkurenti nude i počinje kada se vidi da inovacija jednog konkurenta stvara novu poslovnu priliku.

To potiče druge na inovacije i dovodi do veće raznolikosti ponuda (proizvoda i usluga) dostupnih kupcima. Ovaj se proces nastavlja sve dok nema malo prostora za daljnje inovacije koje dobavljačima ili kupcima nude puno dodatnih vrijednosti. U ovom trenutku, razlika u ponudi počinje opadati jer konkurenti oponašaju najbolje značajke prošlih inovacija.

Sljedeća faza ciklusa počinje kada jedan ili više pružatelja počnu usmjeravati pozornost na učinkovitost, a ne na inovacije. Smanjenje troškova smatra se putem za održavanje tržišnog udjela i povećanje profita. To postižu poboljšanjem sustava i procesa kako bi smanjili

troškove isporuke. Dok svaka faza ciklusa može predstavljati prilike za neke, može predstavljati i prijetnju za druge. U fazi ciklusa učinkovitosti samo najspremniji preživljavaju, a neučinkoviti konkurenti bivaju izbačeni iz poslovanja. Kada se iskoristi većina prilika za stjecanje konkurentne prednosti poboljšanjem učinkovitosti, pozornost bi se mogla ponovno prebaciti na inovacije, a ciklus će se ponoviti.

Strebel (1996) primjećuje da je konvergenciju, kada organizacije usmjere pozornost na učinkovitost, obično lakše predvidjeti nego divergenciju, jer uključuje pomak prema većoj sličnosti u postojećim proizvodima i uslugama, dok se divergencija temelji na potencijalnim novim ponudama i njihovo postojanje nije poznato dok ih konkurent ne ponudi kupcima.

3.4.2. Unutarnji izvori promjena

Greiner (1972) upozorava menadžere na opasnost samo obraćanja pozornosti na vanjsko okruženje i budućnost. On tvrdi da su za mnoge organizacije najhitniji problemi više ukorijenjeni u prošlim odlukama organizacije nego u sadašnjim događajima i vanjskoj dinamici. Njegovo stajalište je da se organizacije razvijaju kroz pet predvidljivih faza razvoja i svaka faza sa sobom donosi niz pitanja povezanih s usklađivanjem kojima se mora upravljati ako organizacija želi biti učinkovita. Svaka faza životnog ciklusa Greinerove organizacije uključuje produljeno razdoblje evolucijskog rasta tijekom kojeg su promjene obično male i inkrementalne, a te faze stvaraju vlastitu krizu (zbog unutarnjih neusklađenosti) koja završava razdobljem nemira i revolucije.

Dok Romanelli i Tushman (1994) vjeruju da su razdoblja diskontinuirane revolucionarne promjene potaknuta promjenama u vanjskom okruženju, Greiner tvrdi da su unutarnji problemi ti koji pokreću krize i uzrokuju diskontinuirane promjene. Način na koji se upravlja ovim krizama određuje hoće li organizacija preživjeti i krenuti naprijed u sljedeću fazu evolucijskog rasta. Menadžeri moraju biti svjesni gdje se nalaze njihove organizacije i sastavni dijelovi unutar organizacije u smislu pet faza razvoja i prepoznati vrste problema kojima se treba „pozabaviti“. Prema Greineru (1972), svako evolucijsko razdoblje karakterizira dominantan stil upravljanja, a svaku revoluciju karakterizira dominantan problem upravljanja koji se mora riješiti ako organizacija želi nastaviti rasti.

Pet faza su:

1. Rast kroz kreativnost vodi do krize vodstva: U početku je većina organizacija zaokupljena identificiranjem tržišta i stvaranjem proizvoda. Osnivači su obično poduzetnički i tehnički orijentirani, a struktura, sustavi i kultura organizacije uglavnom su neformalni. No, kako

organizacija raste, potreba za više znanja o učinkovitosti proizvodnje, profesionalnijim sustavima za održavanje financijske kontrole i formalnijim pristupima za upravljanje i razvoj ljudi dovodi do krize vodstva. Potreban je novi pristup upravljanju i vođenju poslovanja, ali osnivači možda nisu kvalificirani za to. Ponekad je jedini učinkovit put naprijed da osnivači dovedu snažnog poslovnog menadžera izvana; na primjer, Larry Page i Sergey Brin, osnivači Googlea, doveli su Erica Schmidta da vodi tvrtku.

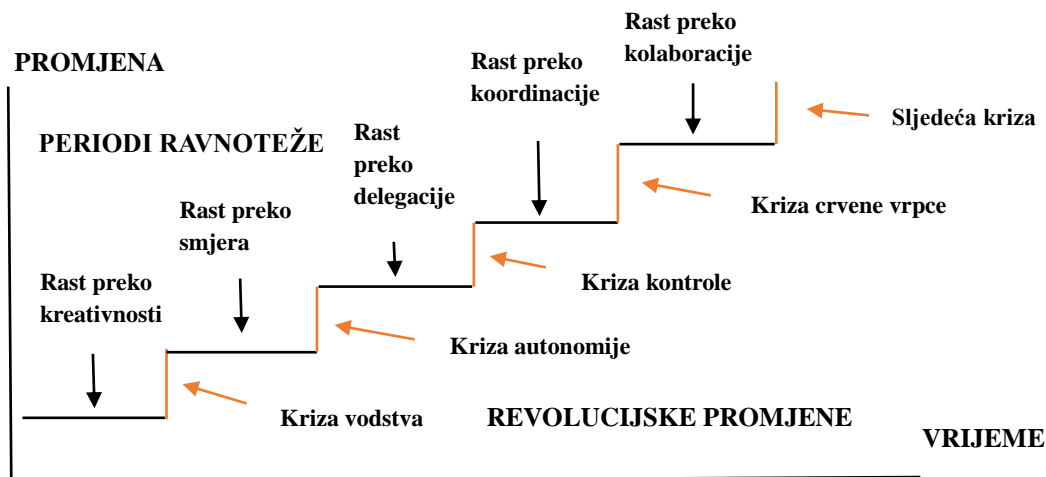
2. Rast kroz smjer koji vodi do krize autonomije: Tijekom druge faze rasta, organizacije često diferenciraju aktivnosti i razvijaju funkcionalnu organizacijsku strukturu, zajedno s jasnom hijerarhijom, formalnijim komunikacijskim sustavima i sofisticiranijim računovodstvenim, inventarnim i proizvodnim sustavima. Iako ova nova razina reda i smjera donosi učinkovitost, kako organizacija nastavlja rasti, na kraju postaje manje učinkovita; na primjer, dugi komunikacijski lanci odgađaju donošenje odluka i postavljene procedure sprječavaju kompetentne ljude da preuzmu inicijativu. To dovodi do zahtjeva za većom autonomijom.

3. Rast kroz delegiranje vodi do krize kontrole: Delegiranje donosi mnoge prednosti. Zaposlenici na nižim razinama su motivirani, a menadžeri koji rade u decentraliziranoj organizacijskoj strukturi mogu djelovati brže. Na kraju počinju gubiti iz vida ciljeve cijele organizacije, razvijaju parohijalni način razmišljanja i počinju raditi previše neovisno. To dovodi do potrebe za većom koordinacijom u cijeloj organizaciji.

4. Rast kroz koordinaciju koja dovodi do krize „birokracije“: Formalni sustavi i procedure uvode se kako bi se omogućila veća koordinacija. Dok ove mjere usklađuju odvojene funkcije, odjele i radne grupe oko korporativnih ciljeva, puzajuća birokratizacija organizacije na kraju guši inicijativu i guši rast.

5. Rast kroz suradnju: Veća spontanost potiče se razvojem međuljudskih kompetencija, matrice i mrežnih struktura i povezanih sustava koji omogućuju ljudima da rade zajedno na načine koji se više oslanjaju na društvenu kontrolu i samodisciplinu nego na formalnu kontrolu i pažljivo praćenje odozgo.

Slika 4. prikazuje Greinerovih pet faza evolucijskog rasta, tijekom kojih postoji kontinuirani tok inkrementalnih promjena niskog intenziteta, preslikanih na obrazac isprekidane ravnoteže. Razdoblja ravnoteže isprekidana su razdobljima revolucionarnih promjena koje se moraju uspješno prevladati ako organizacija želi preživjeti i napredovati.



Slika 4. Unutarnji čimbenici koji mogu potaknuti diskontinuiranu promjenu

Izvor: izrada autora prema Greiner, L.E. (1972) Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, 50(4): 37–46.

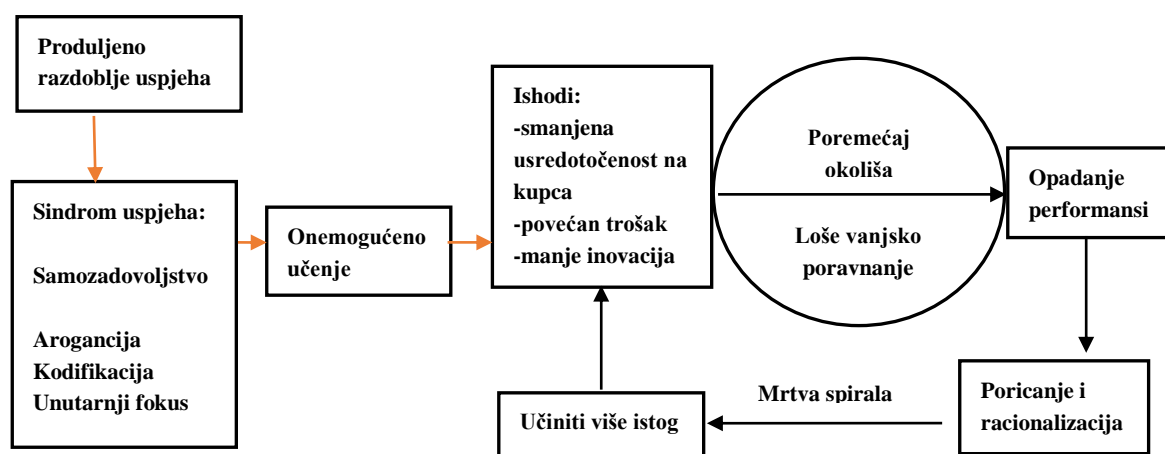
Prema Greineru, kada organizacije dođu do kraja jedne od evolucijskih faza i uđu u razdoblje krize (revolucije), ključni zadatak za menadžere promjena je da budu svjesni povijesti organizacije i njezine trenutne faze razvoja, te identificiraju novi skup organizacijskih praksi koje će osigurati put naprijed u sljedeće razdoblje evolucijskog rasta.

3.4.3. Prepoznavanje potrebe za promjenom

Neuspjeh da se prepozna potreba za promjenom može dovesti do unutarnjih i vanjskih neusklađenosti koje mogu potkopati organizacijsku učinkovitost. Hickman i Silva (1984) primjećuju da je većina posrnulih organizacija slijepa za vlastite probleme i tvrde da, u većini slučajeva, ne pate jer nisu u stanju riješiti svoje probleme, nego pate jer ne mogu vidjeti svoje probleme. Organizacije trebaju razviti ono što Egan (1988) naziva 'kulturom budnosti', ali budnost može biti poremećena brojnim čimbenicima, kao što su kognitivne predrasude, retrospektivna racionalnost i potreba da se opravdaju prošle odluke te vremenske perspektive koje potiču menadžere da se predugo drže pobjedničke formule i ne obraćaju dovoljno pozornosti na to kako se situacija može promijeniti tijekom duljeg vremenskog okvira.

Nadler i Shaw (1995) podupiru ideju Sydowa i ostale (2009) o ovisnosti o organizacijskom putu kada primjećuju da je jedan od paradoksa organizacijskog života taj da uspjeh često postavlja pozornicu za neuspjeh. To je zato što kada su organizacije uspješne, menadžeri postaju zaključani u obrascima ponašanja koji su doveli do izvornog uspjeha. Ti obrasci

postaju kodificirani ili institucionalizirani i rijetko se propituju. Nadler i Shaw razrađuju svoj argument tvrdnjom da uspjeh često vodi do rasta, a rast vodi do složenosti i veće diferencijacije. Kako se to događa, pažnja se skreće s načina na koji se organizacija odnosi prema okolini – podrazumijeva se da će taj odnos biti uspješan – i prebacuje se na upravljanje novim i složenijim odnosima unutar organizacije. Kupci i dobavljači dobivaju manje pozornosti, a konkurentske prednosti suparničkih organizacija, na primjer u smislu smanjenih troškova ili kraćeg vremena do tržišta, dobivaju nedovoljno pozornosti. Tamo gdje ovo samozadovoljstvo i unutarnji fokus dovode do pada učinka, organizacija se može ponašati kao da je rješenje učiniti više od onoga što je dovelo do uspjeha u prošlosti.



Slika 5. Zamke uspjeha

Izvor: izrada autora prema Nadler, D.A. and Shaw, R.B. (1995) Change leadership: Core competency for the twentyfirst century. In D.A. Nadler, R.B. Shaw and A.E. Walton (eds) Discontinuous Change:

Leading Organizational Transformation. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Nadler i Shaw govore o organizaciji koja postaje „onesposobljena za učenje“. Menadžeri postaju nesposobni „gledati van okvira“, razmišljati o uspjehu i neuspjehu, prihvaćati nove ideje i razvijati nove uvide. Ako se ne kontrolira, krajnji ishod ove zamke uspjeha može biti ono što oni nazivaju 'spirala smrti'.

3.4.4. Pобољшanje sposobnosti organizacije da osjeti potrebu za promjenom

Osjećaj potrebe za promjenom i formuliranje programa promjena počinje kada pojedinci primijete i odgovore na ono što smatraju značajnim vanjskim ili organizacijskim događajima. Pitt, McAulay, i Sims (2002) primjećuju da ponekad signali ili događaji zbog kojih pojedinci

osjećaju da je neko pitanje važno ili hitno mogu biti relativno slabi, ali na temelju svoje intuicije i iskustva specifičnog za kontekst, neki pojedinci mogu predvidjeti implikacije tih signala. Menadžeri su odgovorni osigurati da organizacija, ili dio organizacije kojim upravljaju, učinkovito radi. Nepodudarnosti između stvarnih i željenih razina učinka signaliziraju potrebu za promjenom, ali problemi mogu nastati kada se odstupanja ne prepoznaju jer menadžeri ograničavaju svoju pozornost na uzak raspon pokazatelja i ne obraćaju pozornost na druge koji mogu biti jednako ili čak i važniji. Neki od čimbenika koje bi menadžeri mogli uzeti u obzir pri procjeni učinka uključuju:

- Svrha: Mnoge komercijalne organizacije koriste profit kao jedan od glavnih pokazatelja učinkovitosti, ali ovaj pokazatelj možda se ne odnosi na sve organizacije. Dok financijska održivost može biti neophodna za opstanak organizacija kao što su vjerski redovi, sveučilišta, bolnice ili dobrotvorne organizacije, profit se možda ne smatra ključnim pokazateljem učinkovitosti. Učinkovitost bolnica u britanskom NHS-u, na primjer, mogla bi se ocjenjivati na temelju pokazatelja kao što su vrijeme čekanja i stope smrtnosti, a ne na temelju „profita“. Menadžeri promjena moraju voditi računa o pokazateljima učinka koji odražavaju svrhu njihove organizacije.
- Perspektiva dionika: Različiti dionici često koriste različite pokazatelje za procjenu učinkovitosti organizacije. Profit bi mogao biti važniji dioničarima nego radnicima. Dobavljači, kupci, zaposlenici i ljudi u široj zajednici na koje utječu proizvodi i usluge koje proizvodi organizacija imaju vlastita stajališta o tome što treba uzeti u obzir pri procjeni jesu li učinkoviti ili ne. Kad se John Birt pridružio BBC-ju, smatrao je da kreatori programa zanemaruju neke od ključnih dionika korporacije i to zanemarivanje prijeti opstanku organizacije.
- Razina procjene: Učinkovitost se može ocijeniti na različitim razinama, na primjer organizacije, podjedinice ili pojedinog zaposlenika. Obraćanje pozornosti samo na ukupnu izvedbu može dovesti do toga da velike neučinkovitosti unutar organizacije ostanu neotkrivene.
- Usklađivanje: Procjene učinkovitosti moraju biti usklađene gore, dolje i širom organizacije. Pokazatelje individualne i grupne učinkovitosti potrebno je uskladiti s pokazateljima odjelne učinkovitosti, koji pak trebaju biti usklađeni s pokazateljima organizacijske učinkovitosti.

- **Vremenska perspektiva:** Već je navedeno da, u nekim slučajevima, profitabilnost može biti koristan pokazatelj organizacijske učinkovitosti. Međutim, samo zato što je organizacija A trenutno profitabilnija od organizacije B ne znači da je organizacija A najučinkovitija. Organizacija B možda danas ima veće troškove i niže profite kako bi ulagala u novu tvornicu, razvoj proizvoda i obuku osoblja u uvjerenju da će to pomoći u osiguravanju opstanka i rasta na duži rok. Implikacija ovoga je da organizacijski čelnici moraju uzeti u obzir vremensku perspektivu kada procjenjuju učinkovitost pojedinih odjela ili organizacije u cjelini.
- **Referentna mjerila:** Učinkovitost se često procjenjuje u smislu nekog omjera output-to-input, kao što je broj jedinica proizvedenih po radnom satu. Pretpostavlja se da svako povećanje outputa s konstantnim ili opadajućim inputima predstavlja veću učinkovitost i obrnuto. Prilikom izrade ove vrste procjene potrebno je uputiti na standard ili mjerilo. Na primjer, svi proizvođači unutar određene kategorije proizvoda ili industrijskog sektora mogu doživjeti povećanje učinkovitosti zbog uvođenja novog i široko dostupnog proizvodnog sustava. U tom kontekstu, procjena je li određeni proizvođač zadržao ili poboljšao svoju učinkovitost možda će morati uključiti usporedbu učinka tog proizvođača u odnosu na učinak drugih. Poduzeće je možda poboljšalo svoj omjer outputa i inputa i stoga poboljšalo svoju učinkovitost, ali je moglo postići manja poboljšanja od drugih usporedivih proizvođača. U tim se okolnostima poduzeće može smatrati učinkovitijim nego što je bilo, ali manje učinkovitim od usporedivih poduzeća.
- **Ograničavajući i poticajni čimbenici:** Također je potrebno uzeti u obzir sva ograničenja koja inhibiraju učinak ili poticajne čimbenike koji povećavaju učinak u odnosu na usporedive druge organizacije. Gore navedeni novi proizvodni sustav mogao bi proizvesti razine toksičnih emisija veće od razina dopuštenih propisima o zaštiti okoliša. Ovi se propisi mogu primjenjivati samo na manjinu proizvođača koji se nalaze u određenoj regiji ili zemlji. U tim okolnostima, iako proizvođač suočen sa strogim ekološkim propisima možda neće poboljšati omjere izlaza i inputa u tolikoj mjeri kao neki od njegovih konkurenata, mogao bi postići značajan uspjeh u modificiranju svojih proizvodnih procesa na način koji bi mu omogućio usvajanje nove proizvodne tehnologije i poboljšanje učinkovitosti dovoljno da proizvede

dovoljan profit za preživljavanje. Nereagiranje na ovaj način može rezultirati gašenjem tvrtke.

Mnoge organizacije usvojile su uravnoteženu tablicu rezultata kako bi pomogle menadžerima da prošire kriterije koje koriste za ocjenu učinka. Kaplan i Norton (2004) razvili su uravnoteženu tablicu rezultata nakon što su primijetili da menadžeri i drugi usmjeravaju svoju pozornost na one aspekte uspješnosti koji se mjere i pridaju malo ili nimalo pažnje onim aspektima organizacijskog funkcioniranja koji se ne mjere, a primarni sustav mjerenja u većini organizacija bilo je financijsko računovodstvo: „Koji je ulaganja u sposobnosti zaposlenika, baze podataka, informacijske sustave, odnose s kupcima, kvalitetu, responzivne procese te inovativne proizvode i usluge tretirao kao rashode u razdoblju u kojem su nastali“. Po njihovom mišljenju, ovi sustavi financijskog izvješćivanja ne uspijevaju izmjeriti niti pružiti osnovu za upravljanje vrijednošću koju stvara nematerijalna imovina organizacije. Dok tablica uravnoteženih rezultata uključuje financijske mjere za pružanje korisnog sažetka rezultata prethodno poduzetih radnji, one su dopunjene mjerama tri druga aspekta organizacijskog funkcioniranja koji mogu biti važni pokretači budućeg financijskog učinka: mjere vezane uz korisnike, mjere internih poslovnih procesa i mjere infrastrukture koja omogućuje dugoročni rast i poboljšanje. Pristup tablice rezultata omogućuje menadžerima pregled učinka iz ove četiri perspektive u odnosu na kratkoročne i dugoročne ciljeve:

1. Financijska perspektiva: Usmjerava pozornost na financijske ciljeve organizacije i pomaže menadžerima da prate financijski uspjeh u smislu varijabli kao što su povrat ulaganja, novčani tok i vrijednost dioničara. Potiče menadžere da razmišljaju o tome kako bi organizacija trebala izgledati svojim dioničarima.
2. Korisnička perspektiva: Pomaže menadžerima da razmišljaju o ciljevima kupaca i kako bi se organizacija trebala prikazati kupcima.
3. Perspektiva internih procesa: Pomaže menadžerima da usmjere pozornost na operativne ciljeve i ključne procese potrebne za postizanje ciljeva kupaca i zadovoljstvo dioničara.
4. Perspektiva učenja i rasta: Usmjerava pažnju na nematerijalne pokretače budućeg uspjeha kao što su vještine, obuka, organizacijska kultura, vodstvo, sustavi i baze podataka.

Tablica 1. ilustrira vrstu nadzorne ploče koja se može konstruirati korištenjem pristupa uravnotežene kartice rezultata.

Tablica 1. Uravnotežena tablica rezultata

Perspektive	Ciljevi	Mjere	Metode	Potreba za promjenom
Financije				
Korisnici				
Unutarnji proces				
Učenje uz rast				

Izvor: izrada autora prema Pitt, M.R., McAulay, L. and Sims, D. (2002) Promoting strategic change: 'Playmaker' roles in organizational agenda formulation, *Strategic Change*, 11: 155–72.

Prema Pittu i ostalim autorima (2002), problemi se pojavljuju i oblikuju tako da tvore „dnevni red za promjenu“ kroz različite oblike individualne inicijative. Dok su inicijative za oblikovanje agende često ograničene na više menadžere na vrhu organizacije, ljudi koji se nalaze na više razina u hijerarhiji također mogu dati vrijedan doprinos. Thompson (2012) ponavlja ovo stajalište i tvrdi da oni zaposlenici koji izravno komuniciraju s kupcima mogu biti prvi koji će saznati za nedostatke proizvoda ili primijetiti što konkurenti rade kako bi povećali svoj tržišni udio. Dalje tvrdi da ljudi u cijeloj organizaciji mogu imati vrijedne uvide o prilikama za promjenama, ali se prečesto ti potencijalni doprinosi izgube.

Pitt i ostali autori (2002) tvrde da ako ideje i brige žele imati bilo kakav utjecaj na ono što organizacija radi, one moraju dobiti minimalnu razinu kolektivne pozornosti i treba im se priznati da imaju dovoljan prioritet da zaslužuju daljnje razmatranje. Osobne brige natječu se za kolektivnu pozornost i tumačenje: hoće li se zabrinutost iskristalizirati u problem ili točku na dnevnom redu i koliko brzo ovisi o tome tko je uključen i mogućnostima koje imaju za interakciju i konstruiranje problema kroz razgovor i raspravu (Pitt, McAulay i Sims, 2002, str. 15).

Političko ponašanje usmjereno na promicanje osobnog interesa i snažne ideologije koje marginaliziraju manjinska ili drugačija stajališta i promiču grupno razmišljanje neki su od čimbenika koji mogu utjecati na to koja će se pitanja pojaviti kao dio plana za promjenu.

Thompson (2012) primjećuje da je prepoznavanje i korištenje vrijednih informacija koje su razasute po organizaciji jedan od ključnih poslovnih izazova modernog doba.

Pojedince koji utječu na organizacijsku agendu spominju Pitt, McAulay i Sims, (2002) kao 'playmakers', izraz koji su posudili iz nogometa, gdje se odnosi na nemirnu, energičnu ulogu veznog reda koju igraju poveznice, energizira momčad i 'tjera da se stvari dogode'. Tvrde da ti 'playmakeri' ne moraju uvijek činiti ekskluzivnu elitu. Najviši menadžeri mogu potaknuti druge članove organizacije da igraju uloge tražeći relevantna mišljenja od onih koji su bliski stvarnosti operativnog okruženja; međutim, u mnogim organizacijama to se ne događa. Na temelju studije u proizvodnoj tvrtki, Pitt i ostali autori (2002) identificirali su niz uloga koje ljudi iz različitih dijelova organizacije mogu igrati kako bi utjecali na plan promjene.

One su:

- Zagovornici okrenuti prema gore: Oni promiču ideje i brige putem racionalnih argumenata. Oni koji se odluče koristiti ovu vrstu uloge najučinkovitiji su kada ih se doživljava kao stručnjake i kada su sposobni predstaviti uvjerljive tehničke dokaze i dobro osmišljene argumente.
- Emotivni zagovornici okrenuti prema gore: Koriste emocije i polemike radije nego racionalne argumente za upravljanje dojmovima i zagovaranje problema. Oni koji usvoje ovaj pristup često su motivirani vlastitim interesom povezanim s istinskom brigom za budućnost organizacije.
- Demokratski posrednici: Oni olakšavaju bočnu komunikaciju među kolegama. Oni su obično cijenjeni članovi organizacije s percipiranom stručnošću koji funkcioniraju kao tumači, posrednici ideja i istraživači mišljenja.

Problemi koji se odnose na prepoznavanje potrebe za promjenom vjerojatnije će se pojaviti u onim organizacijama u kojima se alternativne perspektive i tumačenja ignoriraju ili potiskuju nego u onim organizacijama u kojima se o njima aktivno traga i raspravlja. Takve rasprave neće nužno dovesti do velikih promjena, ali barem osiguravaju da je mogućnost novih prijetnji ili prilika na pravi način razmatran. Mnogo je primjera tvrtki koje su godinama nastavile iskorištavati ono što im je osiguralo konkurentsku prednost. Ovo može biti zdravo stanje stvari sve dok se pazi da se izbjegne samozadovoljstvo i zamka uspjeha.

3.5. Pokretanje promjene

Ovo podpoglavlje razmatra neke od problema povezanih s pokretanjem procesa promjene. Najvažnije je prevođenje potrebe za promjenom u želju za promjenom. Članovi organizacije

možda oklijevaju u promjeni jer nemaju povjerenja u vlastitu i tuđu sposobnost da naprave razliku.

3.5.1. Uvjerenje o djelovanju promjena

Djelovanje promjena odnosi se na sposobnost menadžera ili drugog agenta promjene da utječe na način na koji organizacija reagira na prilike i prijetnje. Jedan pristup proučavanju promjena u upravljanju promjenama prikazuje menadžera i ostale članove organizacije kao pijune na koje utječe promjena, a ne kao agente koji mogu inicirati i osigurati promjenu. Ovaj pristup Wilson (1992) naziva "determinizam". Determinističko gledište je sposobnost menadžera da utječe na promjenu ograničenja jer glavne odlučujuće sile leže izvan organizacije i područja strateškog izbora za menadžere.

Wilson (1992, str. 42) primjećuje da zagovornici ovog pristupa na organizacije gledaju kao na međuovisne elemente mnogo veće otvorenosti sustava i karakteristike širih veza organizacije i okoline smatraju ključnom odrednicom strateške promjene. Na primjer, bez obzira na to koliko dobar glavni izvršni direktor neke organizacije bio, kada je suočen s dramatičnim padom u trgovinskom ciklusu ili nepovoljnim tečajevima, on može malo učiniti za poboljšanje neposredne sudbine organizacije.

Okvir strateškog voluntarističkog izbora (Child, 1972, 1997) naglašava sposobnost menadžera da koriste izbor i daje primjer kako voluntaristički pristup može funkcionirati. Dovodi u pitanje mišljenje da postoji idealan tip organizacije i jedan najbolji način upravljanja. Prepoznaje funkcionalne ekvivalente i mogućnost jednakosti, pri čemu se organizacijski ishodi mogu postići na niz različitih načina. Jedan od ključnih čimbenika koji određuje učinkovitost organizacije je kvaliteta strateških izbora članova dominantne koalicije. Ovaj pristup naglašava ulogu ljudskog djelovanja i tvrdi da menadžeri mogu intervenirati kako bi utjecali na promjene na načine koji će ili promovirati ili potkopati organizacijsku učinkovitost.

Iz perspektive agencije za promjenu, deterministički pogled nudi perspektivu koja je previše fatalistička. Iako u nekim situacijama mogu postojati vanjske sile koje snažno utječu na organizacijsku izvedbu, gotovo uvijek će postojati prostor za menadžere da interveniraju na načine koji će promicati interese organizacije. Burnes (2004, str. 198.) tvrdi da unatoč ograničenjima s kojima se suočavaju, menadžeri imaju daleko širi opseg za oblikovanje odluka nego što većina teorija organizacije priznaje. Tvrdi da će „opseg izbora i razvoj

političkog utjecaja vjerojatno biti izraženiji tamo gdje je promjena, osobito velika promjena, na dnevnom redu menadžera.

Međutim, problemi mogu nastati kada menadžeri i drugi ne vjeruju u vlastitu sposobnost da djeluju kao agenti promjene. Kao posljedica toga, možda se neće ponašati proaktivno. Njihov odgovor, a time i odgovor organizacije, može biti pasivna reakcija kao odgovor na vanjske sile promjene. Učinkoviti menadžeri promjena zahtijevaju i može im se pomoći da steknu (Child, 1972, 1997):

- povjerenje u vlastitu sposobnost da naprave razliku
- motivaciju za promjenu
- konceptualne modele i akcijske alate/intervencije
- vještine upravljanja promjenama.

Menadžeri promjena mogu usvojiti niz koncepata i teorija koje mogu koristiti za upravljanje promjenama. U biti, oni spadaju u dvije kategorije: procesni modeli koji se bave načinom upravljanja promjenama i dijagnostički modeli koji su usredotočeni na prepoznavanje onoga što treba promijeniti. Iako je konceptualno razumijevanje neophodno, ono nije dovoljno za jamstvo da će nositelji promjena moći osigurati željene promjene. Kada menadžeri djeluju kao pokretači promjena, moraju biti sposobni komunicirati, ponuditi vodstvo, raditi s timovima, suočiti se, pregovarati, motivirati i upravljati odnosima s drugima. Agencija za promjene zahtijeva ove i mnoge druge vještine koje menadžeri koriste u svakodnevnom životu. Ponekad su agenti promjena manje učinkoviti nego što bi mogli biti jer ne prepoznaju važnost nekih od ovih vještina ili ih ne primijene kada je to potrebno (Child, 1972, 1997).

3.5.2. Pokretanje procesa promjene

Nakon uvjeravanja drugih u potrebu promjene, potrebno je odlučiti tko će, barem u prvom trenutku, olakšati promjenu. Nositelj promjene može biti insajder, član sustava ili podsustava koji je cilj promjene ili outsajder. Insajder se može odabrati u situacijama kada:

- osoba odgovorna za upravljanje jedinicom ili podsustavom koji će biti (početni) cilj promjene obvezuje se djelovati kao agent promjene
- dogovoreno je da određeni insajder ima vremena, znanja i predanosti da učinkovitije upravlja promjenom od outsajdera
- sustav nema resursa za zapošljavanje outsajdera
- pitanja povjerljivosti i povjerenja zabranjuju korištenje vanjskih osoba

- pokazalo se nemogućim pronaći odgovarajućeg vanjskog konzultanta (Child, 1972, 1997).

Autsajder može biti izabran gdje:

- nema nikoga iznutra tko ima vremena ili sposobnosti djelovati kao pomagač/agent promjene
- smatra se da svi nadležni insajderi imaju osobni interes za ishod i stoga bi mogli biti manje prihvatljivi drugim stranama od neutralnog outsajdera.

Odluka o tome tko će upravljati promjenom može imati važan utjecaj na ishod procesa promjene. Često se automatski pretpostavlja da će voditelj biti tehnički stručnjak, a ne upravitelj (korisnik) koji će biti odgovoran za funkcioniranje promjene nakon implementacije. Tamo gdje je agent promjene član ciljnog sustava, ulazak u odnos promjene možda neće biti previše težak sve dok se svi mogu složiti da postoji (Child, 1972, 1997):

- problem ili prilika koja zahtijeva pažnju
- potreba za uključivanjem u neki oblik preliminarnog prikupljanja podataka kako bi se utvrdilo koje su daljnje radnje potrebne.

Jedno od ključnih pitanja je sposobnost izgradnje povjerenja i samopouzdanja. Neki pojedinci i skupine manje su ugodni od drugih kada je riječ o otvorenosti i raspravi o svojim poslovima s outsajderima. To može biti zato što se boje da bi drugima moglo biti teško prenijeti prirodu svog problema ili prilike i da bi ih drugi mogli smatrati nesposobnima ili naivnima.

Iz perspektive agenta promjene, problem kojim se mora pažljivo upravljati je identifikacija klijenta. Osoba koja pozove outsajdera u situaciju ne mora biti osoba ili grupa koja postaje središnji klijent. Agent promjene mora biti spreman izmijeniti definiciju klijenta ako preliminarna dijagnoza sugerira da problem nije ograničen na jednu grupu ili jedinicu, već uključuje više jedinica, nekoliko razina hijerarhije ili ljude izvan organizacije kao što su kupci, dobavljači, trgovinska udruženja ili sindikati (Child, 1972, 1997).

4. Rasprava

Svijet je uvijek bio i bit će u stanju stalne promjene i napretka. Kako se čovjekov život postepeno mijenja, tako se mijenjaju i njegova očekivanja i zahtjevi kao potrošača. To znači da se sva tržišta stalno pomiču i mijenjaju, a najuspješnije tvrtke su one koje se mogu mijenjati i prilagođavati usporedno, ili još bolje, pokretati promjene na tržištu. Iako se ovo čini jasnim, podvrgavanje značajnim promjenama nije uvijek lak proces, stoga je važno moći odrediti jesu li i kada promjene velikih razmjera zaista potrebne. Ako tvrtka ne radi prema očekivanjima ili željama, očito se treba promijeniti kako bi popravila situaciju i podigla svoju izvedbu na konkurentsku razinu.

Ako poduzeće i njegovo rukovodstvo redovito iznenade vijesti iz industrije ili neočekivane prepreke, mora postojati jaz između načina na koji organizacija vidi tržište i onoga kako tržište zapravo jest. Ovo je vrlo zabrinjavajući simptom i jedan je od glavnih razloga propadanja tvrtki koje su dugo postojale. To zahtijeva hitnu odlučnu akciju. To znači da organizacija nije pravilno strateški pozicionirana i da su joj prijeko potrebne temeljne promjene kako bi se ponovno uskladila s tržištem. Svaka tvrtka treba nastojati postati lider na tržištu, a ako postoje konkurenti koji je nadmašuju, to znači da ne radi najbolje. Dok manje tvrtke na tržištima kojima dominiraju veći igrači mogu napredovati dulje vrijeme, to rijetko može ostati trajno. Svako poduzeće koje želi osigurati svoj dugoročni opstanak mora stalno težiti poboljšanju svoje tržišne pozicije. Svaka neučinkovitost koja postoji unutar poduzeća je nešto što ga čini manje konkurentnim i manje profitabilnim. Zbog toga je svaka neučinkovitost problem koji treba što prije otkloniti kako bi tvrtka ostala konkurentna. Niti jedna organizacija ne može ostati uspješna, a da nije učinkovitija od svojih konkurenata, ili ne može biti u nepovoljnijem položaju.

Kako se svijet mijenja, stalno se otvaraju nova tržišta i niše te se otvaraju nove mogućnosti za korištenje. Kada se otkriju i identificiraju nove potencijalno korisne prilike, pronalaženje načina da se one iskoriste treba biti glavni prioritet. U tim slučajevima jedina je logična stvar potaknuti unutarnju promjenu kako bi se mogle iskoristiti. Povrh toga, tvrtke bi trebale stalno tražiti nove prilike za iskorištavanje novih tržišta za ulazak. Kada su uvjeti za to povoljni, promjene treba „pozdraviti“. Često se te prilike ukažu u teškim vremenima, tako da je tvrtka spremna za štrajk tijekom razdoblja zastoja u najboljoj situaciji za uspjeh. Kako se nove tehnologije pojavljuju, one predstavljaju mogućnosti za bolje funkcioniranje. Ako postoje nove tehnologije koje bi pouzdano mogle učiniti poslovanje učinkovitijim na ovaj ili onaj

način, obično je vrlo dobra ideja uložiti vrijeme, trud i resurse u njihovo usvajanje. Te tehnologije mogu varirati od novih proizvodnih materijala do novih učinkovitijih načina komunikacije i dijeljenja podataka. Kakva god tehnologija bila, ako može dugoročno koristiti organizaciji, treba je svim srcem slijediti. To je također razlog zašto se povećava fluktuacija zaposlenika, kada shvate da tvrtka ne prati pouzdane i provjerene tehnološke promjene.

5. Zaključak

Teorije životnog ciklusa i evolucijske teorije predstavljaju promjenu kao unaprijed određeni proces koji se tijekom vremena odvija u unaprijed određenom smjeru. Iako bi idealni obrazac promjene mogao biti inkrementalan i kumulativan, čini se da je stvarnost za mnoge organizacije obrazac epizodne promjene, koja uključuje izmjenu razdoblja ravnoteže, gdje je fokus promjene 'raditi stvari bolje' kroz proces kontinuiranog petljanja, prilagođavanja i modificiranja te razdoblja diskontinuirane promjene, koja uključuju prekid s prošlošću i činjenje stvari na drugačiji način ili činjenje različitih stvari. Ovaj obrazac promjene naziva se „isprekidana ravnoteža“.

Neke organizacije puno bolje prepoznaju potrebu za promjenom od drugih. Što se ranije prepozna potreba za promjenom, to će menadžeri imati veći broj opcija kada odlučuju kako njome upravljati. Kad god su menadžeri prisiljeni reagirati na hitnu potrebu za promjenom, oni su relativno ograničeni u onome što mogu učiniti. Nadler i Shaw identificirali su četiri vrste promjene – ugađanje, prilagodba, preorijentacija i ponovno stvaranje. Svaka od ovih vrsta ima implikacije na praksu upravljanja promjenama jer mogu utjecati na fokus napora za promjenu, redoslijed koraka u procesu promjene i mjesto promjene.

Iako je formuliranje programa za promjenu često ograničeno na više menadžere, ljudi koji se nalaze na više razina u hijerarhiji mogu biti u dobroj poziciji da daju vrijedan doprinos. Međutim, njihov doprinos možda neće biti dovoljan da jamči da će se organizacija pozabaviti pitanjima koja smatraju važnima. Djelovanje promjena odnosi se na sposobnost menadžera ili drugog agenta promjene da utječe na način na koji organizacija reagira na prilike i prijetnje.

Literatura

1. Allinson, C.W., Chell, E., Hayes, J. (2000). *Intuition and entrepreneurial performance*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 9(1): 31–43
2. Authenticity Consulting LLC (2012). *Field Guide to Consulting and Organizational Development*. <http://www.authenticityconsulting.com> [pristupljeno 3. siječnja 2023.]
3. Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. Harvard Business Review, May/June, pp. 133- 41.
4. Birt, J. (2000). *The Harder Path: The Autobiography*. London: TimeWarner.
5. Blumenthal, B., Haspeslagh, P. (1994). *Toward a Definition of Corporate Transformation*. Sloan Management Review, 35 (3): 101-106.
6. Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997). *The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*, Administrative Science Quarterly, 42(1): 1–34.
7. Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Pearson.
8. Chakravarthy, B. (1997). *A new strategy framework for coping with turbulence*, Sloan Management Review, 38(2): 69–82.
9. Child, J. (1972). *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*, Sociology, 6(1): 1–22.
10. Child, J. (1997). *Strategic choice in the analysis of action, strategies, organizations and environment: Reinspect and prospect*, Organization Studies, 18(1): 43–76.
11. Dunphy, D. (1996). *Organisational change in corporate settings*, Human Relations, 49(5): 541–52.
12. Egan, G. (1988). *Change-Agent Skills B: Managing Innovation and Change*. San Diego, CA: University Associates.
13. Foster, R.N., Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform in the Market – and How to Successfully Transform Them*. New York: Currency.
14. Ganta, V. C., Manukonda, J. K. (2014). Leadership During Change And Uncertainty In Organizations. International Journal of Organizational Behavior & Management Perspectives, 3(3), 1183.
15. Gersick, C.J. (1991). *Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*, Academy of Management Review, 16(1): 10–36.

16. Ghoshal, S., Bartlett, C.A. (1996). *Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal*. Sloan Management Review, 37 (2): 23-36.
17. Goodstein, L.D. and Burke, W.W. (1991). *Creating Successful Organization Change*. Organizational Dynamics, 19 (4): 5-17
18. Gould, S.J. (1978). *Ever Since Darwin: Reflections in Natural History*. London: Burnett Books.
19. Greiner, L.E. (1972). *Evolution and revolution a organizations grow*. Harvard Business Review, (July/Aug.), pp. 37-46
20. Hickman, C.R., Silva, M.A. (1984). *Creating Excellence*. New York: New American Library
21. Hutt, M.D., Walker, B.A., Frankwick, G.L. (1995). *Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change*. Sloan Management Review, 36 (3), pp. 22-30
22. Jalagat, R. (2016). *The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective*. International Journal of Science and Research (IJSR). 5. 1233-1239.
23. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
24. Levy, A. (1986). *Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization*. Organizational Dynamics, (Summer), pp. 5-20.
25. Marshak, R.J. (1993). *Managing the Metaphors of Change*. Organizational Dynamics, 22 (1): 44-56.
26. McNamara, C. (2016). *Basis of conflict management: Field guide to leadership and supervision*. <http://managementhelp.org/intrpsnl/basics.htm> [pristupljeno 3. siječnja 2023.]
27. Mezias, S.J., Glynn, M.A. (1993). *The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution*. Strategic Management Journal, 14(1): 77-101.
28. Mosenkis, S. (2002). *Coping with Change in the Workplace*. Information Outlook, 6(10): 6-10.
29. Nadler, D.A., Shaw, R.B. (1995). *Change leadership: Core competency for the twentyfirst century*. In D.A. Nadler, R.B. Shaw and A.E. Walton (eds) *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
30. Orlikowski, W.J. (1996). *Improvising organisational transformation over time: A situated change perspective*, Information Systems Research, 7(1): 63–92.

31. Petouhoff, N., et. al. (2006). *The Business Impact of Change Management*. Graziado Business Review, 9(3): 1-8.
32. Pitt, M.R., McAulay, L., Sims, D. (2002). *Promoting strategic change: 'Playmaker' roles in organizational agenda formulation*, Strategic Change, 11: 155–72.
33. Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. (11th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
34. Romanelli, E., Tushman, M.L. (1994). *Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test*, Academy of Management Journal, 37(5): 1141–66.
35. Shivappa, R. (2015). *Change Management Concept, Process, Principles and Skills*. <http://www.slideshare.net/shivapparamakrishna/change-manage-dr-r-shivappa>
[pristupljeno 2. siječnja 2023.]
36. Strelbel, P. (1996). Breakpoint: *How to stay in the game*, Financial Times Mastering Management, 17: 13–14
37. Sydow, J., Schreyögg, G., Koch, J. (2009). Organizational path dependence: *Opening the black box*, Academy of Management Review, 34(4): 689–709.
38. Thompson, D. (2012). *Oracles: How Prediction Markets Turn Employees into Visionaries*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
39. Tushman, M.L., Newman, W., Romanelli, E. (1986). *Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organization evolution*, California Management Review, 29(1): 29–44.
40. Weick, K.E., Quinn, R.E. (1999). *Organizational change and development*, Annual Review of Psychology, 50: 361–86.
41. Wilson, D. (1992). *A Strategy for Change*. London: Routledge.

Popis slika

Slika 1. Organizacija koja komunicira sa svojom okolinom.....	3
Slika 2. Gradualistička paradigma: kontinuirana evolucijska promjena.....	4
Slika 3. Isprekidana ravnoteža	6
Slika 4. Unutarnji čimbenici koji mogu potaknuti diskontinuiranu promjenu.....	17
Slika 5. Zamke uspjeha	18

Popis tablica

Tablica 1. Uravnotežena tablica rezultata.....	22
--	----