

*Sveto Marušić\**

**BOŽIDAR JUŠIĆ:  
UPRAVLJANJE OBNAVLJANJEM ORGANIZACIJE -  
- Ljudska strana kvalitete  
Zagreb, Ekonomski institut,  
Zagreb 2002., str. 172.**

Djelo govori o problemima koji nastaju u vremenu tranzicije društvenih sustava. Posebno se to odnosi na našu zemlju koja je još uvijek društvo korjenitih promjena sa socijalističkog na tržišni način privređivanja. No i najrazvijenije zemlje izvrgnute su sve bržim promjenama. Turbulentne promjene zahvatile su danas sva društava i sva područja života. Iz toga proizlazi važnost sustavnog poticanja i vođenja promjena. Kao što navodi autor »Osnovna pitanja organiziranja, danas su pitanja vođenja organizacije kroz *prijelazno razdoblje* njenog kvalitativnog napredovanja«.

Autor se koristio opsežnom literaturom o organizaciji i daje njezinu znanstvenu sintezu. Poseban je doprinos ovog rada razvitku znanosti u povezivanju klasične teorije organizacije i primjene teorije determinističkog kaosa (kulturalne transformacijske teorije) na suvremenu teoriju organizacije. To se premošćivanje očituje isticanjem potreba *komplementarnosti i međusobne zavisnosti* programiranih i neprogramiranih strategija obnavljanja organizacije, ovisno o uvjetima u kojima se nalaze pojedini njezini dijelovi. To su uvjeti sve složenije, promjenljivije i sve manje predvidive organizacijske okoline.

Ovo je prvo djelo u našoj zemlji, koje na cjelovit način prikazuje bitne promjene u shvaćanju organizacije i njenog upravljanja u uvjetima turbulentnog okružja. Predmet kojim se bavi ova knjiga, u svijetu se naziva »menadžment organizacijskih promjena«. Autor je zadržao ovaj naziv kao naslov svoje knjige zbog prepoznatljivosti njezinog sadržaja, ali se kritički odnosi prema pretpostavkama tog naziva i daje mu drugačiji smisao i definiciju. Pod tim pojmom on podrazumijeva poglavito »upravljanje *važnim, kvalitativnim organizacijskim promjenama*, koje traže

*promjene ljudi*, njihovih sposobnosti, znanja, vještina, stavova, vrijednosti i motivacije«. Na osnovi stavljanja težišta »menadžmenta promjena« na kvalitativne promjene ljudi, autor nalazi prekrivanje takve nove teorije organizacije i »upravljanja potpunom kvalitetom«. Zato stavlja knjizi podnaslov »Upravljanje ljudskom stranom kvalitete«.

U knjizi se problemu upravljanja promjenama pristupa od razjašnjavanja *odnosa pokreta potpune kvalitete kao upravljanja promjenama*. Zatim se objašnjavaju dometi i granice programiranih promjena organizacije hijerarhijom naređivanja, kao strategije koja se razvila iz pretpostavki *klasične organizacije*. Iza toga se ukazuje na inovacije u načinu programiranja koje je razvila *mrežna (matrična) organizacija* da bi postala prilagodljivija sve promjenljivoj okolini. Objasnjava se uloga *samoorganiziranih projektnih timova* stručnjaka i *umrežavanja* kao načela nehijerarhijskih odnosa *umrežavanja*. Time je stvoren temelj za dalje promjene shvaćanja organizacije. One se iznose kao strategije neprogramiranog obnavljanja, odnosno *strategije obnavljanja organizacije samoorganiziranjem prilagodbe zadaci*. One su stvorene za nepredvidivo, turbulentno organizacijsko okružje.

Taj redoslijed prikazivanja upozorava čitatelja na neprekinutost razvitka misli o organizacijskoj promjeni, kao i na potrebu da se svaka od prikazanih mjera koristi prema tomu u kakvoj se okolini nađe pojedina funkcija ili organizacijska jedinica organizacije. Takav pristup omogućava čitaocu da i sam postupno razvije svoja dosadašnja shvaćanja, pretežno vezana za staro shvaćanje organiziranja, u kvalitativno nova shvaćanja organiziranja u novim povijesnim uvjetima.

Autor se korektno koristi nazivljem koje se danas koristi na području »menadžmenta promjena«, ali doprinosi i homogeniziranju pretjerane raznolikosti naziva za iste pojave, koje zbunjuju čitaoce današnje literature o organizaciji. Upravljanje organizacijskim promjenama autor prikazuje kao »...trajan proces *unapređenja kvalitete organizacije i održavanja novih standarda kvalitete* do iduće promjene«. Naziv »promjena« autor zamjenjuje boljim nazivom »obnavljanje«, pod čime podrazumijeva unapređenje dinamičke ravnoteže kvalitativnih promjena organizacije.

Kao što autor navodi, knjiga može uspješno koristiti:

- *Višim rukovoditeljima* čija je uloga da odabiru ili podržavaju izbor pogodnih strategija mijenjanja organizacije i uloga nositelja promjene.
- *Rukovoditeljima organizacijskih jedinica, kao i vođama timova*, kojima nudi mjerila vrednovanja izbora najpogodnijih strateških rješenja vođenja promjene.
- *Rukovoditeljima i stručnjacima jedinica za unapređenje ljudskih vrela* čija važnost za upravljanje promjenama raste u skladu sa stavljanjem težišta promjena na promjene ljudi.

- *Tehničkim stručnjacima*, koji u svom obrazovanju osjećaju manjak poznavanja društvenih znanosti,
- *Sindikalnim djelatnicima* čija se uloga sve više ističe u upravljanju promjenama koje ugrožavaju zaposlenost i standard zaposlenih.
- *Organizatorima pojedinih zadataka projekta obnavljanja organizacije i izvršiteljima različitih zadataka obnavljanja na njihovom radnom mjestu*, koji ovdje dobivaju uvid u sustavsku cjelinu svih čimbenika uspješnosti promjena.
- *Studentima organizacije rada* da dobiju uvid u konkretne probleme vođenja promjena.

Recenzirani rukopis je *znanstveno djelo* prilagođeno primjeni u praksi upravljanja promjenama, kao novoj upravljačkoj tehnologiji. Autor ne smatra da se znanja iz tog udžbenika mogu usvojiti samo njegovim čitanjem. Naglašava da ljudi vrlo često ne djeluju prema znanju koje su stekli, jer ponašanje ne proizlazi samo iz znanja. Inoviranje ljudi provodi se njihovim sudjelovanjem provođenju značajnih promjena. Neposredno iskustvo mora prethoditi sustavnom obrazovanju, jer se iskustvom stječe *potreba* za sustavnim znanjima. Kada ljudi djeluju različito, tada misle različito.

Prema autorovoj zamisli ovom bi se knjigom moralo koristiti tek *nakon dijagnostičke analize u pojedinoj gospodarskoj organizaciji, u tijeku zajedničkog rada na provođenju neke odabrane značajne promjene u toj organizaciji.*