

# UVOD

## GLOBALIZACIJA, INDIVIDUALIZACIJA I INTEGRACIJA

U povijesti poslovanja, a time i poslovne organizacije, od trgovačkih država, korporacija gradova stare Grčke, preko država tvrdaka – poput subjekata Hanseatske lige na sjeveru, ili mediteranskih subjekata poput Venecije, Dubrovnika itd., sve do suvremenoga Singapura, primijećujemo različita, ali prepoznatljiva stremjanja.

XXI. stoljeće preslikava na cijeli svijet načela ustrojavanja poslovne Atene, Venecije, Dubrovnika, ili pak suvremenoga Singapura. Riječima oca singapurskoga čuda “mi ne gradimo naciju, mi gradimo poslovnu organizaciju, mi nismo država, mi smo korporacija”. Karakteristika koja je u V. stoljeću prije Krista gurnula Atenu na razinu globalne i univerzalne političke, kulturne, novčarske organizacije, prepoznatljiva je i u Veneciji i u Singapuru, a danas se preslikava na cijeli svijet.

Po riječima Perikla ili Aristotela Atena je organizacija u kojoj je svaki dio organiziran i u skladu s cjelinom i u skladu sa svakim drugim pravilno organiziranim dijelom. U Periklovoj Ateni politika je organizirana u skladu s trgovinom, a trgovina u skladu s ekonomijom, a ekonomija u skladu s prirodnim zakonom i slobodnjim izborom njenih subjekata.

Načelo koje je u dvadesetome stoljeću prvi u tome obliku, za Singapur formulirao Lee Kwan Yu, da će se (Singapur) individualizirati kao svjetski politički i gospodarski subjekt tako da se globalizira, postalo je krilatica dvadeset i prvoga stoljeće za cijeli poslovni svijet. Uistinu to je individualizacija, globalizacija i spoj istovremene individualizacije i globalizacije, a to je integracija.

Ta formulacija nije ništa novo, organizacija i jest doista odredbeni spoj dvaju pojmova, a to su “stanje organiziranosti, tj. bolja ili lošija međusobna ‘snošljivost’ dvaju sustava - stabilna ili labilna ravnoteža”, kao i “kretanje prema tome stanju”. Uz ovu drugu odredbu neraskidivo je vezan pojam samoorganizacije, samoustrojbe, koji uistinu označava “kretanje prema stanju *bolje* organizacije”. Kako je pri pojmu organizacije uvijek potrebno uzeti međusobni odnos dvaju sustava, očito je da pojam organizacije uvodi i tvori treću jedinku, (nad-)sustav koji je upravo jedinstvena integracija (i novi mogući predmet više razine organizacije) obaju sustava koji tvore organizaciju. Na to jedinstvo dvaju sustava moguće je gledati i kao na integraciju subjektivnoga sustava i objektivnoga sustava tvorbe neke poslovne ustrojbe.

Suvremena organizacija, a pogotovo suvremena poslovna organizacija ne može se više ni zamisliti niti provoditi samo lokalno. Suvremena poslovna

## UVOD

organizacija mora držati u žarištu i lokalno specifičnu gransko-tehnološku komponentu, kao i univerzalno globalan vid, koji omogućuje suradnju i kompatibilnost. Glede na to, bez ikakvog umanjivanja vrijednosti načela iskustva i tehnikâ tako zvane klasične, kao i neoklasične, organizacije Fayola i Taylora, ili suvremenih teoretičara situacijske škole, potrebno je u projektiranje bilo koje ustrojbe uključiti i "nova" načela, vidove koji i nisu uistinu novi, već su novi samo utoliko što postaju relevantni globalno. Iskustva u primjeni globalnih i univerzalnih načela projektiranja organizacije u pojedinačnome kontestu, također su univerzalna.

Polazimo li od iskustva velikih praktičara Leea Iacoco, Billa Gatesa, Leea Kwana Yua, Matsushite, Honde i drugih, uvijek u prvome času nailazimo na sljedeću reakciju: Vaš pristup gospodine Iacoca, ili gospodine Matsushita... logičan je i globalno točan, no mi u Chrysleru, u Hondi, u IBM-u... rješavamo konkretan pojedinačan, partikularan organizacijski problem.

Teoretski pravilan odgovor na tu zamjerku jest da je rješavanje svakoga organizacijskoga problema i lokalne i univerzalne prirode – no u praksi projektiranja takav odgovor ne donosi rješenje.

Iako u ovoj knjizi ni u čemu ne zadiremo u psihologiju, osim u okviru onih nekoliko misli na samome početku, projektant se organizacije mora suočiti sa sljedećim psihološkim problemom.

Subjekti su ustrojbe, organizacije, ljudi, a većina ljudi, pa i visoko kvalificiranih znanstvenikâ, inercijom prilazi i znanstvenomu i praktičnomu problemu, u skladu s paradigmom su već prihvatili, koja je za njih zadana i pojedinačna. Nitko ne želi globalno rješenje prvenstveno stoga što želi riješiti konkretan, pojedinačan, partikularan problem. U praksi, kao i u teoriji, svi su veliki organizatori, poput Iacoco ili Leea Kwana Yua, bili itekako usredotočeni na rješavanje partikularnih problemâ, bilo, primjerice, u području nabave za Chrysler, ili, primjerice, energetske ovisnosti Singapura.

Suvremeno, međutim, projektiranje organizacije zahtijeva drukčiji psihološki pristup upravljanju vremenom. U klasičnome upravljanju vremenom, u okviru linijskoga pristupa, u okviru prve generacije načela upravljanja vremenom, projektiramo, organiziramo i rješavamo trenutačni problem.

U okviru četvrte generacije načela upravljanja vremenom, a ta jest upravo suvremena poslovna zbilja, uvijek i nužno projektiramo za situaciju koja je makar i pola koraka ispred partikularnoga i trenutačnoga problema.

Psihološki vid projektiranja suvremene organizacije leži u tome da primatelj projektnoga rješenja ne traži isti čas shvatiti kako se univerzalno načelo odnosi na njegov partikularan problem. Sa stanovišta psihologije, i sam teoretičar projektiranja, kao i onaj koji provodi projektiranje nove, ili preprojektiranja postojeće organizacije, mora za sebe razumjeti i shvatiti,

kao i prenijeti to razumijevanje na subjekte projektiranja, da shvaćanje ne može prethoditi djelovanju.

Projektiranje suvremene organizacije zahtijeva početak projektiranja bez a priori shvaćanja i razumijevanja kako i zašto baš takovo projektiranje rješava baš taj projekt. Shvaćanje suvremenoga pristupa proizlazi iz djelovanja, i obratno. U suvremenome svijetu prazan hod između shvaćanja i djelovanja sve je kraći i kraći (a kod subjekata organizacije može biti i obrnut, tj. nakon djelovanja nastaje shvaćanje), i u projektiranju organizacije koja se temelji na načelima informatičkoga sustava, a to je sve češći slučaj, prazan je hod gotovo nepostojeći, odnosno, drugima riječima rečeno, projektiranje teče u tako zvanome stvarnome vremenu (eng. *real time*)<sup>1</sup>.

Shvaćanje kako se univerzalna rješenja odnose na rješavanje pojedinačnoga, partikularnoga problema, nastaje, dolazi kroz djelovanje, tj. u hodu. U tome smislu i, sada već legendarna, izreka drugoga velikoga organizatora, Dalea Carnegiea – „pokušaj, svidjet će ti se“ (eng. *“try it, you’ll like it”*), ili, u žargonu suvremene poslovne organizacije - pokušaj se organizirati na ovaj način, pa će ti se svidjeti, i razumjet ćeš i shvatiti. U kontekstu sveučilišnoga udžbenika, kojemu je svrha praktična primjena u poslovanju, vrijede ta ista pravila. Shvaćanje nije u predgovoru, definiciji, formuli ili receptu, već je shvaćanje u hodu, u tijeku, u procesu djelovanja.

Projektiranje nabavne mreže primjerice Dione, ili energetska opskrba HŽ-a, na primjer, zasigurno se razlikuje. Isto se tako razlikuje projektiranje uprave tvornice automobilskih gumâ od projektiranja državne uprave.

No u svakome od tih slučajevâ suvremeno racionalna rješenja, odnosno projektiranje organizacije, zahtijeva individualizaciju, globalizaciju, te, konačno, integraciju.

Uz napomenu nuždnosti uporabe i u hrvatskome znanstvenome nakladništvu postojeće literature o projektiranju organizacije, koja je i vrstna i potrebna, smatramo da je, kako znanstvenoj, tako i poslovnoj zajednici koristno toj složenoj tematici prilaziti i iz ovoga ugla.

Sa svime navedenime u vidu, u ovome radu temeljimo se na školi Sikavice i Kosiala, za koje su oblici, brojevi i priroda rješenja zadani na dovoljno visokoj razini abstrakcije, te su beskonačni, odnosno, organizacija se sastoji od spoja univerzalnih i objektivnih shema i oblika, i partikularnih i pojedinačnih odnosâ i formi. Drugim riječima rečeno, projektiranje je organizacije i znanost i umjetnost.

U mitološkome smislu 7 korakâ u projektiranju organizacije, osim u Bibliji, ilustrirani su i zaključnim mislima Rg Vede.

<sup>1</sup> Usp. bilj. 476 na na stranici 571.

## UVOD

Jedan se iz ljubavi raspolovio u dvojicu koja su iz ljubavi nestala da stvore trećega koji se sastoji od četiri dijela, koji osjeća petorma čulima, teče putem šest rijekâ<sup>2</sup> i čini sedam pogleda na sedam razina, i svaki dan sve, i svaku po jedan dan, za svaki dan u tjednu.

---

<sup>2</sup> Usp. i šest rijekâ u grčkoj mitologiji.

# A. BROJ I PRIRODA ORGANIZACIJSKIH ŠKOLÂ

## Ograničena, neograničena i kombinirana

S obzirom na broj i oblik organizacijskih rješenjâ autore organizacije možemo prepoznatljivo grupirati u tri škole:

- Škola univerzalnih organizacijskih oblikâ i rješenjâ ograničenoga broja;
- Škola neograničenoga broja i oblika rješenjâ;
- Inkluzivna kompleksna škola.

## Škola ograničenoga i zadanoga broja

Ovu školu možemo zvati i klasičnom, a predstavnici su joj Fayol, Taylor, i u novije vrijeme Mintzberg.

Filozofiju te škole idealno naznačava Mintzberg kada piše da velik broj teoretičara smatra da svaka organizacija može imati bilo koji broj funkcijâ, služabâ, jedinica ili oblikâ, ovisno o situaciji i kontekstu, međutim da svi ti autori griješe, jer se samo neuspješne organizacije ustrojavaju različito, odnosno "Sve uspješne organizacije su iste ili slične, a sve one neuspješne su različite.", ili, drugima riječima, "Za svaki zadan broj organizacijskih problema postoji točan, zadan broj, način i priroda rješenja i oblika."

Fayol, Taylor i gotovo svi klasici smatraju da svaka organizacija ima zadan i prepoznatljiv broj funkcijâ, koji je, ovisno o autoru, između pet i osam, te zadan broj jedinica i zadan broj i prirodu oblika.

## Škola neograničenoga broja oblika i rješenjâ

Simon, Woodwardova, skupina Mayo, te u novije doba Fevris, Freso i Heinen, smatraju da je broj funkcijâ, rješenjâ, jedinica i oblika povezivanja neograničen, osim ako mora biti ograničen situacijom, kontekstom i prirodom problema.

## Treća, kompleksna škola

Sikavica, Novak, Von Eiff, Handy, Steinbuch..., smatraju da postoje abstraktna i univerzalna rješenja koja su bio-analogno i sustavno zadana na razini abstraktnih načela, no na razini prakse uzimaju beskonačan broj oblika. Zato Sikavica piše da je organizacija i znanost – predvidljiva, podliježe

## UVOD

objektivnim i predvidljivim pravilima – i umjetnost – ovisi o osobno složenoj procjeni, koja u praksi uzima bezbroj oblika.

Sa stanovišta determinističke škole projektiranje organizacije znači projektiranje

- jednoga sustava,
- dva pola,
- tri dimenzije, tri vida (aspekta),
- četiri elementa,
- pet služabâ,
- šest odnosâ,
- sedam funkcijâ,

gdje brojevi označuju broj rješenjâ.

Sa stanovišta kompleksne škole, gore navedeno točno je samo za tako zvani normalni, standardni oblik, odnosno za abstrakciju koja aproksimira razvijenu fazu, jednak broj jedinica i funkcijâ, te dovoljno velik broj zaposlenih koji proizvode standardnu široku lepezu proizvoda i usluga, ili pak jedan ali dovoljno širok i velik projekt.

Lingvistički gledano, kao i sa stanovišta sustava *oikosa* (oikosa) ili strukture *πολις* (polisa), ili *οργανον* (organona), po Aristotelu, gore navedeno stoji.

Po izvornome, odnosno sustavnome poimanju riječi, element sustava ne znači sastavni dio, već znači sastavno stanje ili oblik sustava. Po Aristotelu (a malo se od tada u tome poimanju promijenilo) sustav se poima u četiri stanja ili oblika.

- Zrak – zadatak, misao, projekt
- Vatra – snaga, borba za opstanak, transformacija
- Voda – uloga, prijevoz, proces, tijek
- Zemlja – osoba, proizvodnja, konstrukcija, tok

U kontekstu grčke filozofije, poput riječi *pol*, koja znači polovicu, riječ (i pojam) *element* znači četvrtinu sustava.

Iako neki autori pišu o tri organizacijska *pola*, pravilnije bi bilo uzeti riječ *krak*, jer pola, ili spola, mogu, per definitionem, biti samo dva.

Sa stanovišta grčke kozmologije prepoznatljive su tri dimenzije, ili (zbog uvođenja četvrte dimenzije u suvremeno znanstveno poimanje, nakon Einsteina) tri vida, tri aspekta. U stvarnosti nema kontradikcije između Aristotelova i Einsteinova poimanja dimenzijâ, jer Einstein nije dokazao (ili pak uopće ulazio u takovo dokazivanje) postojanje četvrte dimenzije, već je Einstein samo ustvrdio, i dokazao, da je vrijeme dimenzija. Vrijeme, *χρονος* (kronos), dimenzija je i za Descartesa, Boškovića i Newtona, jednako kao i za

## A BROJ I PRIRODA ORGANIZACIJSKIH ŠKOLÂ

Aristotela – ono što dovodi do zablude jest poraba riječi *visina*, to jest pretpostavka da je visina dimenzija.

Za Aristotela *visina* i *širina* dio su iste dimenzije koja rotira na istoj ravnini. Drugim riječima, visina nije dimenzija sustava, polisa ili organona, odnosno organizacije. Ono što se danas naziva visinom Grci zovu *περας* (*peras*), a uistinu označuje *dubinu* organizacije.

Prema tome, sustavno poimivši, možemo govoriti o tri [ili, kao što ćemo vidjeti pri općem, generičkom, opisu samodostatnih sustavâ, u poglavlju I. 4. B SAMODOSTATNE SUSTAVNE OPEKE (*SELF-SUFICIENT SYSTEMS BLOCKS – SSB*) na stranici 145., četiri] dimenzije:

- vertikalna – razine organizacije,
- horizontalna – vrste organizacije,
- transverzalna – mijene ili faze, tj. vrijeme.





## **B. SUVREMENA ORGANIZACIJSKA STREMLJENJA I MANAGEMENT RAZLIČITOSTI I EKSTREMÂ**

Rasprave na temu organizacijskoga dizajniranja – projektiranja, te preustrojbe (eng. *reengineering*) na samome kraju dvadesetoga i početku dvadeset i prvoga stoljeća izražene su sljedećim citatom Donnellyja, Gibsona i Ivanchevicha: „Donošenje odluke o dizajniranju (projektiranju)... organizacije zahtijeva biranje između brojnih alternativa. Te se alternative mogu klasificirati (na temelju dva načela):

- kao univerzalne (općenito),
- i prema slučaju (situacione).

Univerzalno dizajniranje temelji se na pretpostavci da postoji najbolji način organiziranja bez obzira na situaciju. Alternativa općemu pristupu je pristup prema slučaju. Projektiranje (organizacijski dizajn) za pojedine situacije temelji se na pretpostavci da najbolji način organizacije ovisi o situaciji ili okružju.“<sup>3</sup>

Navedeni citat nastaje u specifičnome okružju i vremenu koje, uz ostalo, obilježavaju odgovarajuća poslovna stremljenja ili posebice dvije gore navedenim pristupima analogne uzročno–posljedične težnje. Kako primjećuju Ellsworth i Kindleberger, rastuća proizvodna i potrošna međuzavisnost suvremenoga, ili postindustrijskoga, svijeta, kao i rastuća međuzavisnost poslovnoga svijeta u cjelini, očituje se, uz ostalo, i putem sljedeće dvije pojavnosti. S jedne strane, kako ukazuje Ellsworth, u međunarodnome gospodarstvu svjetsko–poslovna djelatnost se (s organizacijske strane), sve više funkcionalno homogenizira<sup>4</sup> dok, kako piše Kindleberger, praksa ukazuje na povećanje raznolikosti, tj. na rastuću diferencijaciju ili divizionalizaciju – stvaranje nekoliko odvojenih i različitih, no organizacijski prepoznatljivih međuzavisnih organizacijskih sustavâ.

<sup>3</sup> Donnelly, J. Jr., Gibson, J., Ivanchevich, J., *Fundamentals of Management*, Irwin, Boston, Mass., 1990., str. 34–35.

<sup>4</sup> Ellsworth, P. T., *The International Economy*, MacMillan, New York, 1966.

## UVOD

Proces funkcionalne univerzalizacije, ili pak divizionalne diferencijacije načelâ organiziranja poslovanja Kindleberger rasčlanjuje s obzirom na ustroj svjetskoga financijskoga sustava. S tim u vidu, postavljajmo dva pitanja: prvo – hoće li se poslovni svijet djelotvornije ujediniti uvođenjem i primjenom na jedinstvenim načelima temeljene (opće) podjele rada; i drugo – hoće li doći do pojave većega broja različitih sustavâ? U prvome slučaju uključivali bismo i stvaranje jedinstvenoga univerzalnoga sustava vrijednosti izraženoga jedinstvenim svjetskim sustavom cijenâ. To uključuje, naravno, opću, jedinstvenu, svjetsku valutu. Ukoliko je, pak, slučaj obratan, postavlja se drugo pitanje: ustrojjava li se poslovno-organizacijski svijet djelotvornije ukoliko promiče stvaranje većega broja određenoj situaciji primjerenih gospodarskih i financijskih sustavâ. Drugim riječima rečeno, upućuje li stvarno stanje na stvaranje tzv. situacijske, divizionalne i višejedinичne svjetske poslovne organizacije? Ovo potonje mogli bismo opisati kao sustav organizacijski nezavisnih odsječakâ [divizionâ], ili divizionálnih jedinica, ili, kako ga nazivamo, divizionální pristup. Ellsworth, moglo bi se reći, naginje strani koja zastupa klasičnu funkcionalnu svjetsku podjelu rada, jedinstven univerzální pristup organizaciji sustava, to jest homogenizaciju organizacijskih načelâ, procedurâ i shemâ, odnosno naginje objektivno određenoj podjeli rada.<sup>5</sup> Kindleberger, pak, stavlja čitatelja pred izbor, uz ostalo, i putem sljedeće dileme: „Između jedinstvenoga svjetskoga novca (ili tome istovetnoga načela)... i svijeta odvojenih samostalnih (organizacija) državâ s heterogenim sustavima... što izabrati?... Koliko profinjeno treba izvesti podjelu i gdje stati? Zašto stati kod pojedine zemlje, ili skupine zemaljâ, kada krećemo prema većim homogenim cjelinama? (zašto ne cijeli svijet?), ili gdje stati? Kad idemo u suprotnome pravcu (rašćlanjivanja – heterogenizacije) zašto stati na zemljama, nacijama?, zašto ne ići na regije, gradove (organizacije), obitelj i/ili, još dalje, do pojedinca?“<sup>6</sup>

Dvojba organizatora u izboru između dviju prirodno raznorodnih usmjerenjâ, ili ekstremâ, nije nova i vjerojatno postoji od početka organizirane poslovne djelatnosti. Ono što je novo, jest da se suvremena poslovna organizacija suočava, paralelno i istovremeno, s različito zamišljenim ciljevima, alternativama i sustavima, u okviru jedne te iste regije, grane ili procesa. Gledajući makro-sustav s jedne strane, od uobličena sustava Bretton Woods svjetsko se poslovanje sve više vodi u skladu s usklađenim i prepoznatljivim organizacijskim načelima i

<sup>5</sup> Ellsworthov argument nije toliko jednostavan kao što je ovdje prikazan i ne isključuje i suprotan pristup, no, u načelu, činjenica je da Ellsworth kao mogućnost prihvaća jedinstvenu i racionalnu svjetsku gospodarsku organizaciju, dok Kindleberger to ne pretpostavlja.

<sup>6</sup> Kindleberger, C. P., *International Economy*, Irwin, Illinois, 1973., str. 424.

## B SUVREMENA ORGANIZACIJSKA STREMLJENJA

procedurama poput poslovanja Svjetskoga monetarnoga fonda i Svjetske banke temeljene (od 1948. pa sve do sedamdesetih godina) na objektivno konvertibilnome dolaru i stabilnome sustavu metamoforziranome u principe prava vučenja (SDR)<sup>7</sup>. Međutim, istovremeno, snažan gospodarski rast Japana i Njemačke, a time i jena i marke, u drugoj polovici 20. stoljeća – ostvarivanje sustava pacifičkih tigrovâ te europski integracijski procesi – dovode do valutarne i organizacijske diferencijacije čak i u okviru homogeno zamišljenoga industrijaliziranoga svijeta. Naime, u okviru toga homogeniziranoga odsječka, uz ostalo, upravo najhomogeniji čimbenik, a to je nova informacijska i postindustrijska tehnologija, omogućuje realizaciju nekoliko različitih organizacijskih, valutnih, gospodarskih i proizvodnih shemâ i načelâ. U jednovalutnome ili jednoobraznome poslovnome svijetu, kao i u svijetu podijeljenome na blokove, bila je moguća nadblokowska jednostavna funkcionalna specijalizacija prema kojoj, u okviru zadanoga političkoga bloka ili zemljopisnoga prostora, primijenjujemo jedinstvene organizacijske kriterije djelotvornosti i gospodarnosti, koje usklađujemo na višoj posrednoj međunarodnoj razini. Ukratko, posredni svjetski nadsustav i nadvaluta (US dolar), pa čak i nad-nadvaluta SDR, uzmiče pred lokalnim sustavima i lokalnim tvrdim valutama. Sve to dovodi do toga da već navedeno organizacijsko ujedinjenje svjetskoga poslovnoga prostora uzrokuje izravnu međuovisnost raznorodnih sustavâ. To znači da mnoge suvremene tvrtke ne mogu dizajnirati ni svoju proizvodnju, niti svoj proizvod, neovisno o načelu organiziranja i dizajniranja, te načela etike i estetike vanjskoga organizacijskoga sustava. Japanske tvrtke, na primjer, često internaliziraju organizacijska načela sjevernoameričkoga sustava, ali i pojačavaju vlastite posebnosti. Navedenomu fenomenu rastuće istovremene homogenizacije i heterogenizacije poslovne organizacije velikim dijelom, uz razvoj obavijesne znanosti, doprinosi i obavijesna [informativna] tehnologija. Naime, bez obzira na to bavi li se tvrtka specijaliziranim nacionalnim ugostiteljstvom, turizmom ili proizvodnjom normiranih mikročipovâ, organizacijska djelotvornost ovisi o pravilnoj primjeni informacijske tehnologije. Sustavi knjigovodstva, marketing, prodaja, prikazivanje činjenica, ovisni su i o tehnologiji koja se temelji na univerzalnim organizacijskim načelima i zakonitostima. Istovremeno, međutim, kako ukazuje Hawken, upravo sama činjenica da primjenom informacijske tehnologije i elektroničke obrade oslobađamo radnika od dugotrajnih rutinskih poslova (ili, engleski, *time consuming jobs*) omogućuje kreativnu diferencijaciju same proizvodnje, odnosno rastuću organizacijsku diversifikaciju unutar samoga proizvoda. Kako je iz godine u godinu očito iz

---

7. 35 dolara po unci zlata. Naravno, u praksi nije dolazilo često do konverzije, no pretpostavka jedinstvenoga i izrazivoga kriterija postojala je kao teorijska mogućnost.

## UVOD

prikaza S.I.T.C. – statističkoga vodiča UN-a – svijet u cjelini, pa i svaka zemlja ili regija zasebno, proizvodi sve homogeniji paket sve sličnijih dobara. Ukratko, suprotno jednostavno primjenjivoj teoriji komparativne prednosti, ne dolazi samo do toga da Iran primjerice u sve većim količinama proizvodi sagove, Japan automobile i fotoaparate, a Ukrajina žitarice, već je prepoznatljiv i suprotan trend. Indija, Ukrajina, Japan i Albanija naime proizvode i sve sličniji proizvodni paket koji, u sve sličnijem omjeru, uključuje poljoprivredne proizvode, industrijsku robu, usluge i turizam.<sup>8</sup> Istovremeno, međutim, svaka pojedina zemlja, i svaka pojedina tvrtka, proizvodi sve veći broj različitih vrsta istoga proizvoda, na sve različitijoj razini složenosti. Primjer koji ilustrira to načelo uz ostalo je automobilska industrija. Krajem dvadesetoga stoljeća sve se manji broj modela automobilâ, na primjer Ford Escort, Ford Sierra, Ford Granada, proizvodi na sve većem broju lokacijâ, u sve većem broju oblikom i kvalitetom različitih modelâ.<sup>9</sup>

Taj fenomen možemo uopćiti tvrdnjom da se jedan te isti model razlikuje horizontalno po vrsti i vertikalno po složenosti i kakvoći. Svijet, s jedne strane, postaje proizvodno sve različitiji u jednome vidu, dok u drugome proizvodi postaju sve sličniji. Sve se homogeniji proizvodni paket diferencira po vrsti i složenosti.<sup>10</sup> Učinkovit dizajn zahtijeva usklađivanje obje težnje. Organizacijska znanost, specifično, pak, projektirne ili dizajniranje organizacije, ima sve više za zadaću dizajnirati navedenim procesima sve sukladniji proizvod, i takvom proizvodu što sukladnije dizajniranu organizaciju. To dizajniranje, uz ostalo, zahtijeva sintezu ekstremâ ili različitosti.

Da bi bila uspješna na svjetskoj sceni, lokalna tvrtka u okviru jednoga proizvoda ili pogona treba ugrađivati različite vidove raznih elemenatâ, subjekatâ, okruženjâ. Uspješna europska poslovna organizacija sve više u sebi sublimira proizvodnu filozofiju i Japana i Amerike, kao i obratno. Uspješnost na svjetskoj sceni sve više zahtijeva prilagođavanje oprečnim, kao i sukladnim, kategorijama. Aristotel i Platon pisali su o dvije vrste tržišta: ἀγορά (agora) – homogeno tržište, gdje se sve odvija u skladu s jednim objektivnim univerzalnim načelom, i ἐμπόριον (emporion, lat.

---

<sup>8.</sup> International Trade Statistic Yearbook, UN Department of Economic and Social Development, S.I.T.C. Classification, New York, 1968–1993.

<sup>9.</sup> Jedan model Ford Escorta može imati nekoliko oblika i nekoliko motora, od 1300cc do modela Cosworth, koji stoji do 200.000\$ po modelu i postiže brzinu od 260 km/sat.

<sup>10.</sup> Postoji isti Levis proizvod diferenciran s crvenim, narandžastim, crnim i žutim koncem; npr. Levis 501 model na četiri razine kvalitete – SAD, Europa, Afrika i Azija.

## B SUVREMENA ORGANIZACIJSKA STREMLJENJA

emporium) – heterogeno tržište, gdje se djelatnosti odvijaju u skladu s više različitih, odnosno s dva temeljna načela:  $\mu\epsilon\rho\alpha\varsigma$  (peras) – centralni, i  $\acute{\alpha}\pi\epsilon\rho\iota\omicron\nu$  (aperion) – decentralizirani.

U suvremenoj poslovnoj praksi tvrtka koja ima za cilj uspješni nastup u, nazovimo to, nultoj kategoriji, koja može biti međunarodna ili lokalna, može biti prisiljena, uz ostala načela organiziranja, također se organizirati i u skladu s raznorodnim ekstremima. U takvim, nazovimo ih, kompleksnim ili višestrukim situacijama tvrtka će se dakle, uz ostalo, u dizajniranju istovremeno usmjeravati prema različitim mogućim ekstremima. U okviru tih različitosti tvrtka može tražiti djelotvorna rješenja koja ne moraju biti situacijski kompromisi temeljeni na aritmetičkim sredinama, već mogu biti kompromisi traženi, i pronađeni, u točkama objedinjavanja ekstrema putem kompleksnih lokusa i optimalnih harmonijskih i inih prosjekâ, uključujući i ostale lokuse podudaranja.

Široko koncipirana uvodna razmatranja kao predgovor veoma posebitoj tematici projektiranja–dizajniranja organizacije smatramo potrebnima zbog razjašnjavanja temeljnih načelâ teorije dizajniranja organizacije. Organizacijska znanost, od samoga početka (Fayol, Weber, Taylor) sve do fraktalnoga projektiranja rabljenoga u NASA-i, i fraktalne teorije De Bona na kraju XX. stoljeća, bavi se, uz ostalo, i raspravom o univerzalnosti ili, pak, nedostatku univerzalnosti načelâ poslovne organizacije. Od tridesetih pa sve do kasnih šezdesetih godinâ ovoga stoljeća, pod utjecajem behaviourista, relativistička je teza o nepostojanju sveopćih načelâ dizajniranja organizacije veoma snažno zastupljena. Smatra se da se organizacijski problemi mogu rješavati velikim, ili pak beskonačno velikim, brojem rješenjâ. Sredinom dvadesetoga stoljeća Henri Mintzberg vraća na teorijsku pozornicu organizacijske znanosti tezu o opće prepoznatljivome i ograničenome broju i prirodi načelâ i shemâ organizacije, te u samome uvodu knjige „Struktura u peticama“ smjelo ističe: „Središnja tema ove knjige jest ta da ograničen broj shema (konfiguracija) objašnjava najveći broj silnica (tendencija) koje tjeraju organizaciju da uzme upravo onaj oblik, strukturu, koji uistinu i ima.“<sup>11</sup>

U kontekstu organizacijske teorije ova zamisao, kao ju je Mintzberg izrazio, upućuje na sljedeću postavku:

Suvremene međunarodne i lokalne poslovne, profitne kao i neprofitne društvene, te vladine organizacije ograničene su u težnji za ispunjavanjem svojih ciljevâ na određene oblike i strukture – morfe (grč.  $\mu\omicron\rho\phi\eta$ ) i građe (lat. struere), koji su znanstveno i teoretski prepoznatljivi i zadani praksom. Iako je izražajni oblik bilo koje organizacije beskonačno širok i raznolik, načela gospodarnosti, dugovječnosti, kao i načela etike i materijlnih tehnoloških, te

<sup>11</sup>. Razradit ćemo u okviru tematske cjeline Struktura.

## UVOD

institucionalno-političkih mogućnosti zadanoga vremena i prostora usmjeruju uspješne organizacije na prepoznavanje inženjerski najdjelotvornijih i sociološki najprihvatljivijih radnih oblika.

Ova postavka ne implicira ni postojanje jedinstvenoga i općega konkretnoga oblika organizacije, niti postojanje samo ograničenoga broja konkretnih djelatnih oblika ili struktura, već implicira postojanje prepoznatljivih shemâ i načelâ. Kako piše Mintzberg: „Čini se da dizajn djelatvorne organizacijske strukture, pa čak i sama dijagnoza problema, uključuje samo nekoliko temeljnih shemâ.“<sup>12</sup> Time Mintzberg izražava misao Okubajashija, prema kojoj su sve uspješne organizacije slične: samo se neuspješne bitno razlikuju. Iz navedenoga je jasno da organizacijska teorija sve češće i sve uvjerljivije nudi lepezu različitih pristupa, no ta lepeza nije ni beskonačno široka, niti je njen sadržaj beskonačno dubok. Iako velik broj teoretičara zastupa veoma velik broj različitih pristupa organizaciji, ipak se čini da veći broj znanstvenikâ prepoznaje dva temeljna pristupa dizajniranju. Kako pišu Platon i Aristotel, oikos i organon uobličuju se na temelju dva pristupa raščlanjivanju i grupiranju – analizi i sintezi.

Prema Herbertu Meisneru, organizacijska znanost prepoznaje dvije temeljne vrste organiziranja. A) funkcionalna vrsta, ili ona koja stavlja naglasak na djelatnosti vezane uz određeni zadatak i B) divizionarna vrsta, usmjerena na predmet djelatnosti, odnosno, na načela objedinjavanja više različitih djelatnosti oko zajedničkoga predmetnoga nazivnika.<sup>13</sup> Početkom devedesetih godinâ dvadesetoga stoljeća jedan od autora (Pere Sikavica) smatra da se organizacija odvija u generičkome prostoru između dva ekstrema te „da se primarno raščlanjivanje, ili podjela ukupnog zadatka u poduzeću, uvijek zasniva na jednome od dva temeljna kriterija raščlanjivanja. Jedan kriterij raščlanjivanja je kriterij izvršenja, a drugi je kriterij objekta.“<sup>14</sup>

I Gullick i Taylor, kao i Weber, također pišu o dva temeljna načela raščlanjivanja, kao što to čine u kvantnoj fizici Bohr i Heisenberg. Ta dva načela možemo nazivati različitim imenima.

Platon u opisu ustroja organona, oikosa ili pravilno strukturiranoga razgovora – pisma, ili izvješća, piše o težnji sustava prema beskonačnome širenju (pleonexia), koje označuje načelo neograničenosti (aperion), te o težnji oikosa prema sažimanju (oikonomiji), prema načelu ograničenja (peras).<sup>15</sup>

---

12. Mintzberg, H., *Structure in Fives*, Prentice Hall, New Jersey, 1983., str. 3.

13. Meisner, H., *Information und Organisation beeinflussen sich*, On Line 6, 1986., str. 38.

14. Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993., str. 121.

## B SUVREMENA ORGANIZACIJSKA STREMLJENJA

U fizici čestice se, uz ostale silnice, povezuju u sustave po načelima širenja, ekspanzije, po centrifugalnome načelu, te po načelu ekonomičnosti sažimanja, kontrakcije, centripetalnome načelu. Ideju o poimanju organizacije kao zadatka iznalaženja teoretskih rješenja koja, u praksi, djelotvorno zadovoljavaju težnje suprostavljenih ekstremâ autori su sreli u raspravama s profesorom MacNamarom sa Sveučilišta u Glasgowu, i to u odnosu na poslovnu organizaciju. Stevens razrađuje ideju o traženju spojnih točakâ – ravnovjesja, tj. ekvilibrija – u odnosu na ekstreme, s obzirom na biološke sustave, i pri tome primjećuje, slijedeći Webera, da svaki organizirani sustav vođen prirodnim biološkim, psihološkim i inim zakonitostima, teži prema beskonačnome širenju – ekspanziji, u prostoru, kao i prema beskonačnome trajanju – dugovječnosti, u vremenu. S druge pak strane, s obzirom na entropijske efekte, svaki je sustav prisiljen sužavati se u okvire onoga prostora, kao i u okvire onoga vremenskoga odsječka koji omogućuju najbolji mogući izražaj ciljeva osnovnih elemenatâ sustava, poprimajući pri tome upravo onaj oblik koji mu to omogućuje.

Već citirani Donnely, Gibson i Ivanchevich smatraju da se sve, ili barem velika većina organizacijâ današnjice ustrojava ili prema jednome ili prema drugome načelu, ili pak na osnovu neke inačice jednoga ili drugoga pristupa. Ovi autori ukazuju na sve veću potrebu usklađivanja oba ova načela u budućnosti, te citiraju direktora Digital Equipment Corporationa, Iana Hopelanda, koji 1991. najavljuje mrežno ili višestruko dizajniranje poslovne organizacije kao istovremenu sintezu nekoliko različitih organizacijâ, a time i organizacijskih načelâ.

Takva višestruka ili mrežna organizacija – korporacija „podrazumijeva mrežu različitih nezavisnih organizacijâ koje se udružuju da bi uzajamno dijelile vještine, troškove, znanje i tržište. Ovaj je novi model, koji je još uvijek u razvoju, prilagodljiv, modularan i sposoban brzo reagirati.“<sup>16</sup> Takav model John Byrne opisuje 1993. u Businessweeku, i zove ga virtualnom organizacijskom korporacijom.<sup>17</sup> John Scully, glavni direktor tvrtke Apple Computer Inc. „predviđa da će za 10 do 20 godina doći do nagloga porasta mrežnih poslovnih organizacijâ, odnosno poslovnoga sustava kojeg će tvoriti desetine tisuća mrežnih organizacijâ“<sup>18</sup>. Djelomično se, u nekim segmentima, njegovo predviđanje već i ostvaruje krajem XX. i početkom XXI. stoljeća. Glede na navedeno, ne smatramo da je budućnost poslovne organizacije samo u usmjerenju prema „prividnome“ „virtualnome“ dizajniranju, niti smatramo da će mrežne, organski ili projektne zamišljene

15. Platon, Dijalozi, Phaedrus III 1

16. Donnely, J. Jr., Gibson, J., Ivanchevich, J., op. cit., str. 243.

17. Byrne, J., The Virtual Corporation, February 8, 1993, str. 98–102.

18. Donnely, J. Jr., Gibson, J., Ivanchevich, J., op. cit., str. 243

## UVOD

organizacije zamijeniti klasične ili neoklasične. Sasvim suprotno, suvremeno projektiranje uključuje različite postupke dizajniranja, no velik broj djelotvornih organizacijskih postupakâ može, uz ostalo, zahtijevati usklađivanje suprostavljenih težnji.

Ukoliko se to usklađivanje svodi na dominaciju jedne od težnji, sustav se može svesti na jednodimenzionalno, pravocrtno, totalitarno, a time i kratkoročno stanje ekscesa. S druge pak strane, traženje kompromisnoga srednjega rješenja može dovesti do trajnijega, no sa stanovišta cilja nedjelotvornoga, nemoralnoga i nestabilnoga organizacijskoga rješenja.<sup>19</sup>

Djelotvoran organizacijski model, odnosno onaj model na temelju kojega uspostavljamo stabilnu, pravednu, koristnu i djelotvornu organizaciju, može, uz ostalo, i paralelno i istovremeno udovoljavati višestruko zamišljenim i različitim željama i stremljenjima kako čimbenikâ sustava, tako i čimbenikâ okolice. Metodologija djelotvornoga organiziranja može zahtijevati razradu usklađivanja razdvojenih težnji. Sintezu, odnosno rješenje, moguće je tražiti u okviru višedimenzionalnoga sustava.

### Oblici univerzalnih rješenjâ

Univerzalni oblici pojavljivanja organiziranoga sustava prema Reynoldsu, a on u tom slijedi Aristotela, u gospodarstvu su četiri:

- Beskutni (kružni)
- Trokutni (piramidalni),
- Višekutni (kristalni),
- Četverokutni,

Oblici ove četiri strukture nacrtani su na slici 1 (Univerzalni oblici pojavljivanja organiziranoga sustava).

---

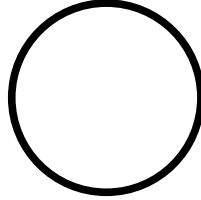
<sup>19</sup>. Različiti vidovi funkcionalnoga povezivanja relativiziraju ovaj pristup, no uspješne jedinice koje ne usklađuju suprotnosti unutar sebe, već ih usklađuju u odnosu na neke druge jedinice, o čemu ovdje ne govorimo.



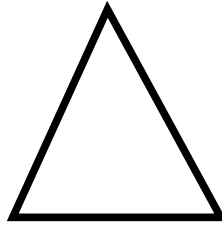
## B SUVREMENA ORGANIZACIJSKA STREMLJENJA

Slika 1: Univerzalni oblici pojavljivanja organiziranoga sustava

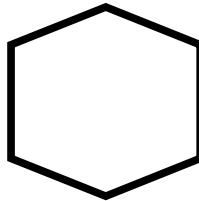
- Beskutni (kružni)



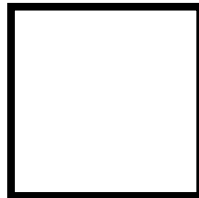
- Trokutni (piramidalni)



- Višekutni (kristalni)



- Četverokutni



Kružni su oblici organski, a javljaju se u organizacijama koje tvore podjednako i vrstno školovani ljudi, koje rabe podjednake i vrstne izvore energije, s podjednakom informiranošću svih svojih čimbenikâ, te s vrstnom i usklađenom tehnologijom. To su timske, virtualne, kolegijalne i slične organizacije.

Piramidalni oblici vezani su uz prodor, naglo napredovanje, rane faze koje predvode u smislu rasta i širenja dominantne osobe, koje formiraju na

## **UVOD**

svoju ruku snažne timove i jedinice. Ovi su oblici organizacije vezani uz kulturu snage.

Višekutne organizacije vezane su uz kulturu zadatka, mrežne su i matične, to su organizacije koje se specijaliziraju u različitim, no povezanim vidovima rješavanja ukupnoga zadatka.

Četverokutne organizacije one su na koje najčešće nailazimo u praksi u strukturi upravljanja. Tijekom vremena uzimaju piramidalni hierarhijski oblik, koji se, kako ističe Mintzberg, uzdiže iznad čvrstoga i definiranoga bloka osnovice – kvadrata.