

Upravljanje svrhama

BOŽIDAR JUŠIĆ

UDK: 65.01
Izvorni znanstveni rad
Primljeno: 07. 11. 1993.

Kao reakcija na prevladavajuće instrumentalne odrednice organizacije (»znanja kako«), iskaz o svrhama organizacije danas traži njihov dublji smisao »znanja što« i »kamo ići«. One se shvaćaju kao postupak »centriranja« između zavisnosti organizacije o okolini i njene autonomne evolucije, kao i između mnogostrukih promjenljivih svrha različitih interesnih grupa organizacije. Pomirenje suprotnosti tih svrha moguće je dogovaranjem redoslijeda ostvarivanja, njihovim raspoređivanjem na svojstvene prostore autonomije različitih razina stratifikacije (hijerarhijskog opisa) sustava, ili funkcionalnih jedinica, ili usklađivanjem samo nekog pragmatički nužnog zajedničkog nazivnika jedinstva. Svrhe ne određuju niti jedan stil upravljanja niti model organizacije kao isključiv. Prednost nekog od njih je određena promjenom uvjeta upravljanja, odnosno organiziranja. Određivanje svrha organizacije treba shvatiti kao instrument smanjenja složenosti sustava, ako referencu rješavanja suprotnosti. Svrhe su, osim toga pogodan instrument samo u uvjetima promjene okoline kojoj je funkcija promjena vjerojatna ili poznata, a u drugim uvjetima prednost će imati drugi programi organizacijskih promjena, kao što je povratna sveza, ili kondicionalni program.

1. PLURALISTIČKO, DINAMIČKO SHVAĆANJE SVRHA

1.1. Svrha: instrument održanja, ili smisao evolucije organizacije?

Jednostranost naše Zapadne civilizacije temelji se na ograničenom shvaćanju vrijednosti racionalnosti. Pod utjecajem »tehnološke revolucije« ona težište stavlja na instrumentalne modele, one koji izražavaju »znanje kako« treba nešto ostvariti. Taj se pristup pokazao nedovoljnim za oblikovanje svijeta koji bi doprinio ljudskom razvitku, on je čak i opasan za održanje ljudi. »Znanje kako« ima smisla samo ako je već riješen problem »znanje što« ako su ciljevi, kao osnovni problem vođenja promjena već postavljeni ako je jasno »kamo ići«. Ti osnovni problemi ostali su neriješeni jer se ne mogu riješiti inženjerskim pristupom. Znanstveno-tehnološka revolucija prikrla je bitne, sadržajne probleme svrha društvenog razvitka, poistovjećujući ih sa tehnološkim sredstvima. Takav ignorantni stav obožavatelja instrumenata, osvetio se čovječanstvu novovjekovnim barbarizmom, ubrzanim ekološkim i kulturnim globocidom.

Znanje »kamo ići« razvija osjećaj ukupnog kretanja i njegovog općeg smjera, određenog svrhom sustava, i oblikovanjem politike ostvarenja te svrhe, tim znanjem različiti ljudski sustavi dobivaju puni smisao u svom dugoročnom razvitku, odnosno evoluciji. Taj je smisao činilac njihove autonomije, pomoću kojeg se suočavaju s heteronomnim činiocima organizacijske okoline i aktivno im se prilagođavaju. Određivanje svrha proizlazi iz mitološkog i evolucijskog pristupa mjerilima povratne sveze svjesne sastavnice organizacije i stvarnosti s kojom se suočava (Jantsch, 1975, 132). Odrediti svrhu znači razumjeti i na osnovi razumijevanja održavati procese savladavanja promjena i poretka u procesu koji je sadržaj svake evolucije (Jantsch, 1975, 1). U protivnom sustav ostaje besmislena konstrukcija, reaktivna struktura određena samo smislom heterogenih činilaca i igračka njihovih promjena. Njen se identitet svodi na instrument, ograničen samo na »znanje kako« na neutemeljenu, jednostranu racionalnost ove najniže razine u hijerarhiji ukupnog ljudskog znanja.

Svrha se u okvirima strukturalističkog pristupa javlja kao činilac statičkih značajki strukturiranja organizacije, no može se shvaćati i u smislu održavanja dinamičke ravnoteže procesa organizacijske evolucije. Osnova tih procesa je u oba ovaj pojavna oblika organiza-

cije, **otvaranje organizacijske strukture prema njenoj višedimenzionalnoj dubini**. Svrha upućuje na ono što se nalazi ispod površinskih, instrumentalnih očitovanja organizacije, duboko u njenom izvornom sustavskom značenju. Struktura sustava organizacije se, dakle, orvara prilagođavajući se **unutarnjim** organizacijskim svrhama koje određuju sadržaj njene autonomije, ali i prema **vanjskim** organizacijskim svrhama koje daju smisao heteronomijskoj komponenti organizacije. Ove suprotnosti organizacijskih svrha rješavaju se na osnovi **postupka »centriranja«** strukture **ukupnog društvenog iskustva**. Iz centriranja proizlazi organizacija sustava, često suprotstavljenih osnovnih stavova, osnovni sustav vrijednosti koji se stalno **uravnotežuje u međugiri napetosti između suprotnosti** koje su sadržane u njima. Unutar takve politike preostaju dvije osnovne strategije: (a) jedno rješenje su **alternacije između politika s različitim kombinacijama jednostranih solucija**, ili (b) oblikovanje postupaka osnovanih na pretpostavkama koje **namjerno unose u igru napetost između krajnosti**, bez da se pokušava jednostrano riješiti te suprotnosti (Jantsch, 1975, 181—183). To je shvaćanje koje unosi bitnu promjenu u način razmišljanja koji je uvriježen u našoj osiromašenoj Zapadnoj kulturi koja se zadovoljava samo površnim, instrumentalnim »znanjem kako«.

1.2. Tko su nosioci svrha?

Pojam organizacijske svrhe, prema Carnallu (1990), obično se shvaća u skladu s **racionalnim pristupom**, u skladu s klasičnom teorijom birokratske organizacije (Pascarella, Frohman, 1990, 10—11). Prema ovim vjerovanjima svrhe su plod **dominantne koalicije** u organizaciji. Pretpostavlja se da viši rukovodioci donose normativne akte i druga pravila koja određuju uloge, politiku, standarde ponašanja i procedure koje daju smjer ponašanju zaposlenih i da taj njihov izbor određuje svrhe organizacije. Prema tomu, izrada dokumenta o svršenom programu, oblik je planiranja koje određuje identitet organizacije po mjeri dominantne koalicije. Klasična organizacija i njena struktura određuje se dijeljenjem osnovnog cilja, kao ukupnog zadatka organizacije, na niz slojeva, oblikovanih ciljevima nižeg reda, sve do pojedinačnih zadataka. Uloga svrhe prema tom shvaćanju, svodi se na **održanje jedinstva i dugoročne stabilnosti** utvrđene organizacijske strukture. Ovaj model, koji koristi klasična organizacija privlačan je baš stoga što je jednostavan i bez proturječnosti.

Pridržavanje pravila dosljednom primjenom racionalnog pristupa, može postati sredstvo konzerviranja zatečenog tipa organizacije. Vjernost pravilima, kakva su i svrha, koja su izvorno samo sredstvo, u birokratskoj organizaciji postaje cilj: konformnost s pravilima prestaje biti mjera stvorena za posebne svrhe i postaje neposredna vrijednost u životu birokratske organizacije. **Originalni ciljevi i svrhe razvijaju se u rigidnost i nesposobnost brze prilagodbe, postaju osnova formalizma i ritualizma koji osujećuje izvorne ciljeve koje nameću promjene organizacijske okoline** (Merton, 1940, cit. u: Carnall, 1990, 48). Zbog toga i uprava zaboravlja pravila u slučajevima kada ograničavaju njenu moć, a zahtijeva njihovo poštovanje, kada ju podržavaju. U predodžbu o tome da je organizacija sadržana u njenim normativnim aktima ne vjeruju prema tome ni njihovi autori, ona je poglavito **sredstvo zastrašivanja ili propagande** koje koristi dominantna koalicija u suprotstavljanju drugim koalicijama. Vjerovanje u normativni poredak organizacije previše pojednostavnjuje i omalovažava stvarne, složene probleme raspodjele moći u organizaciji. **Suglasnost s normativno određenom racionalnošću koja je nametnuta s vrha** samo je jedan od mogućih i rijetkih slučajeva organizacijske patologije.

Različite i mnogobrojne interesne grupe i pojedinci imaju različite ciljeve, vremenske skale, vrednote i stilove rješavanja problema, one imaju različite racionalnosti postavljanja svrha koje se međusobno mogu suprotstavljati. Razlikovanje pojmova racionalnog i iracionalnog (mitološkog, evolucijskog pristupa) može se zato zamijeniti već opisanim pojmom **mногоstruke racionalnosti**, a pretpostavku o jedinstvenoj svrsi organizacije, **mногоstrukim promjenljivim svrhama** koje pripadaju promjenljivom, **nestabilnom** političkom poretku or-

ganizacije. Za razumijevanje mnogostruke racionalnosti nisu zbog toga toliko zanimljive pojedinačne smjene interesa i ciljeva na mikrorazini, koliko je zanimljiv **proces, način** na koji pojedina organizacija diskutira, procjenjuje, shvaća, izvještava i analizira pojedine organizacijske probleme (Weick, 1969, cit. u: Carnall, 1990, 116).

Manje moćne koalicije imaju mogućnost aktivnog ili pasivnog otpora, a obično i neki prostor više ili manje legalnog, slobodnog djelovanja na koji ne dosiže nadzor, ili sankcije vladajuće koalicije. U svakoj organizaciji u pravilu ima mnogo interesnih grupa koje su utjecajne, koalicije su promjenljive i mijenjaju članove, a mijenja se i položaj pojedinih članova u tim koalicijama. Niti jedan set vrijednosti u organizaciji ne može se zbog toga unaprijed ocijeniti kao prav ili kriv, pa niti jedna interesna grupa ne može imati **unaprijed** neka prava koje nemaju druge grupe. To što neke grupe pretpostavljaju da imaju neka prava, a druge grupe nemaju, ili drugi pretpostavljaju da ih te grupe imaju, može utjecati na sustezanje od otpora, ali ne sprečava drugačiju stvarnu raspodjelu moći.

Pojednostavnjena shvaćanja svrhe u klasičnoj organizaciji su prema tomu, pregruba za tumačenje zahtjeva okoline u kojoj se nalaze organizacije. Birokratski nacrt organizacije pojednostavnjuje vodeći motive složene društvene organizacije, na **model motivacije pojedina** i tako previđa heterogenost, neizvjesnost i promjenljivost svoje strukture, kao i strukture postojeće suprotnosti izgradnje organiziranog sustava, **suprotstavlja se zato dinamičnije pragmatično shvaćanje svrhnog programa**, kakvo zastupaju funkcionalističke, neopozitivističke i druge suvremene teorije sustava. One određuju svrhe kao mnogostruke i promjenljive svrhe. Svršni program, osim toga ne shvaća se niti kao jedini program djelovanja organizacije. Zavisno o okolnostima, organizacija se usmjerava prema okolini i svojoj strukturi i programom održanja, kondicionalnim programom (»ako — onda«), zamjenom fukcijskih ekvivalenta, zamjenom optimiranja uporabivim odlučivanjem i drugim programima djelovanja (Luhmann, 1981).

1.3. »Pomirenje« suprotstavljenih svrha?

Osnovna dva problema koji ostaju su (a) »pomirenje« stvarnog **pluralizma suprotstavljenih svrha**, da bi dale učinak kao da postoji **jedinstvo svrha** organizacije u istom vremenu i (b) **održanje neprekinutosti identiteta svrha** u vremenu, »načela tranzitivnosti potpunog reda vrijednosti«, kako ga naziva Luhmann i stvarne **promjenljivosti svrha**, koje se prilagođavaju promjenljivosti okoline. Te zahtjeve pokušava se zadovoljiti s nekoliko strategija.

(a) **Strategija politike pomirenja suprotnosti** koristi se tako da (a,a) jedinice iste razine, različitih ciljeva uspostave odnos partnerstva, dogovore se o **redosljedu ostvarenja različitih, pa i suprotstavljenih svrha**. (a,b) Održanja različitih i suprotstavljenih svrha proizlaze i iz **stratifikacije sustava**, hijerarhijskog opisa, njegovog dijeljenja na različite slojeve uopćenosti (Mesarović, Macko, Takahara, 1972). Različite razine organizacije imaju sebi svojstveno, ograničeno polje i način djelovanja, pa i različiti zadaci svojstveni tim razinama stratifikacije **ne moraju biti u suprotnosti**. Sve svrhe se ne odnose na isti vid predmeta, a ne nalaze se niti u istom vremenu. Više razine organizacije obuhvaćaju i šire vidove njenog ponašanja od nižih, pa se i njihove svrhe odnose na duži vremenski period ponašanja sustava. Jedinice više razine uopćenosti problema djeluju rjeđe od onih niže lokalne razine stratifikacije, i bave se sporijim vidovima ponašanja sustava i zato imaju manju potrebu prilagodbe kratkoročnim promjenama okoline. (a,c) Ta se zakonitost može koristiti tako da se **iskaz o svrhama ograniči samo na najopćenitiju razinu**. Ako su dugoročne, velike kvalitativne promjene okoline rjeđe od manjih kratkoročnih, onda su i **svrhe organizacije koje se donose na uopćenijoj razini trajnije vrijednosti**. Tekuće promjene na nižoj razini, u odnosu na one više, shvaćaju se kao problem elastičnosti (privremene prilagodbe), a ne plastičnosti (trajnijeg preoblikovanja) organizacije. Uopćenije svrhe **ostavljaju diskreciono pravo mijenjanja posebnih promjenljivih svrha na nižim razinama organizacije**, a da pri tome opće svrhe prežive neko

značajnije vrijeme bez bitnih promjena. (b) Problem rješenja **nemogućnosti pridržavanja »načela tranzitivnosti potpunog reda vrijednosti«** rješava se poglavito u prihvaćanju nekog **zadovoljavajućeg pragmatičkog jedinstva i neprekinutosti svrha**, koje zadovoljava s obzirom na učinak. Planiranje se mora shvatiti kao trajni proces prilagođavanja, kojim se niže razine pokušavaju približiti svrhama unutar svog prostora diskrecije i objektivnih mogućnosti. Pokušava se, dakle, normativno odrediti vršni program, kao **dobrovoljno prihvaćeni, zajednički činilac jedinstva** organizacije, koji je sadržan i u posebnim promjenljivim svrhama, promjenljivih vladajućih koalicija u organizaciji.

2. SVOJSTVENOSTI SVRHA U RAZLIČITIM UVJETIMA, FUNKCIJAMA I RAZINAMA ORGANIZACIJE

2.1. Upravljanje svrhama u različitim organizacijskim uvjetima

Upravljanje organizacijom puno je suprotnih zahtjeva, pa se uloga upravljanja čini paradoksalnom. Od uprave se traži uravnoteženje pri donošenju suprotstavljenih odluka, od njih se kako ističu Pascarella i Frohman, (1990, 128), traži jedan ispravan odgovor u okolnostima koja nuđa više nego jedan najbolji odgovor, nejasan pravi odgovor, ili odgovor koji rješava jedan problem a stvara druge. Osim toga uprava ne samo da barata s paradoksima, nego i djeluju na način koji izgleda paradoksalno. Ona radi artistički i intuitivno, ali i racionalno i znanstveno, podržava samoorganiziranje, ali pritišće neuspješne, sudjeluju u odlučivanju, ali i prepušta u drugo vrijeme odluku izvršiocima. Identitet tom sustavu upravljanja trebala bi davati neprekinutost ostvarenja unaprijed određenih svrha organizacije. No **svrhe ne određuju niti jedan stil upravljanja kao isključiv**, i zato im ostaje na raspolaganju puni raspon mogućih stilova koji se primjenjuju zavisno o prilikama.

Pascarella i Frohman (1990, 130) skloni su tumačenju da je paradoksalnost organizacijskih problema, pa tako i upravljanja organizacijom posljedica pogrešno postavljenog problema. No ako se organizacija, kao i drugi organski sustavi shvaća kao dinamička ravnoteža suprotnosti, kako to tumači Luhmann (1981), određivanje političkih svrha i strateških ciljeva mora se shvatiti kao strategija **smanjenja složenosti društvenog sustava** suprotstavljenih motivacija pojedinaca radi njegovog održanja. To se pojednostavnjenje ostvaruje po uzoru na mnogo manje suprotstavljenu građu osobnog sustava motivacije, prema nekoj od strategija koje smo već opisali govoreći o Prilagodljivoj organizaciji (Jušić, 1991). Postupci, makar privremenog zanemarivanja tih suprotnosti prihvatiljivi su zbog toga jer se istom taktikom svi služimo odabirući optimalne osobne svrhe u svom svakodnevnom životu.

U takvim okolnostima **svrha predstavlja referencu za rješanje suprotnosti**, njihovo optimiranje na jednu od mogućih dimenzija, određujući prilagodljivo prioritete, a time i mjeru kojom se izvorni problem »ili/ili«, mijenja u oblik rješenja »i/i«. Suprotstavljene stavovne postaju komplementarni dijelovi puzzle, čiji prioritet ostvarenja određuje svrha. Odlučujuća, uprava ne smije stvarati pobjednike i pobijeđene, nego učinak koji stapa interese u dugoročnu dobrobit svih koji sudjeluju u razvitku organizacije. Npr. kakvoća i smanjenje cijena nisu nužno jednakovrijedni, suprotstavljeni, alternativni ustupci. No unapređenje kakvoće je u pravilu danas dio svrha organizacije (Crosby, 1980), pa se upravljaajući ne smije gledati taj odnos kao ili/ili: ako je kakvoća odabrana kao svrha, to znači da organizacija svojim usmjerenjem na nju, ostvaruje veću djelotvornost u smanjenju cijena, nego kada se usmjerava samo na smanjenje cijene.

Osim toga, ako se pojam svrhe shvati u njegovom užem značenju, kao **koordinacija organizacije i oblikovanje organizacijske strukture svrha, nije jedini i nije uvijek optimalan način upravljanja organizacijom** (Luhmann, 1981, 129—135):

(a) U neizvjesnoj okolini, u kojoj su varijacije okoline nepredvidive, ili nepoznate, bez obzira na njenu statičnost ili dinamičnost (»upravljanje promjenama«), optimalni način (in-

strument) koordiniranja organizacije na koji je ograničena njena autonomija je **koordinacija kibernetiskim modelom povratne sveze** s pokazateljima nekih stanja organizacije ili učinaka. To se poduzima da bi se njihovi parametri održali konstantnim, bez predviđanja okolnih promjena i planiranja odgovora organizacije na njih. Ta vrijednost homeostaze može se smatrati ciljem regulacije nastalih odstupanja, i u širem značenju njenom svojstvenom svrhom.

(b) U statičnoj izvjesnoj okolini, autonomija organizacije nije problem koji se uvijek nanovo postavlja, planovi se standardiziraju kao **kondicionalni oblik programa usmjerenog ulaznim vrijednostima organizacijskog sustava**, koji na osnovi institucionalizacije predviđa standardizirane odgovore za određene ulazne vrijednosti prema shemi »ako/tada«. U tim okolnostima treba, koliko je dulje moguće zadržati nepromijenjeni sustav kondicionalnih programa, i to se u širem smislu može shvatiti kao instrumentalna svrha tog programa. Stvarne svrhe kondicionalnih programa postoje, one su sudjelovale u oblikovanju programa, ali se ne navode izričito u tim programima, niti je dozvoljeno pri njihovoj upotrebi provjeravati njihovu svrsishodnost.

(c) Tek onda, kada se okolina mijenja tokom vremena prema poznatoj ili vjerojatnoj funkciji, optimalni instrument upravljanja je **koordiniranje planom usmjerenim prema svrhama**, apstrahiranjem nekog učinka (izlazne vrijednosti) do koga se može doći izborom niza oblika prilagođavanja organizacije nastalim promjenama. Izbor se obavlja tokom planiranja i rebalansa plana već započetih procesa. U ovim okolnostima najpotrebnije je korištenje stvaralačkih sposobnosti organizacije, kojima se uvijek nanovo dokazuje njena autonomija nasuprot oportunističkom prilagođavanju. U užem smislu samo ovaj oblik upravljanja organizacijskim razvitkom predstavlja **upravljanje svrhama**.

No u složenim uvjetima heterogenih organizacijskih okolina moraju se primjenjivati istovremeno sve opisane strategije zavisno o promijenjenim okolnostima na pojedinim područjima organizacije. Zato je dozvoljeno u širem smislu **izrazom »svrha« označava mnogostrukost vrijednosti kojima se usmjerava organizacija, sve tri navedene strategije i odgovarajuće instrumente upravljanja održanjem i razvitkom organizacije.**

2.2. Svrhe u različitim modelima, funkcijama i razinama organizacije (umjesto zaključka)

Suprotstavljanje vrijednosti navedenih strategija i instrumenata kojima se ostvaruju svrhe, pokazuju da **ne odražavaju jedinstvenu svrhu organizacije u smislu kako ju shvaća klasična organizacija**. Bitne razlike shvaćanja upravljanja svrhama u klasičnoj i suvremenoj organizaciji proizlaze iz toga što se danas ne prihvaća mit klasične organizacije, vjerovanje da je birokratska struktura jedina, ili bar optimalna organizacijska struktura, o čemu smo već pisali (Jušić, 1991, 59—73). Hijerarhijska struktura s više razina, označuje istodobne strukturne razlike dijelova složenog sustava, koje klasična teorija organizacije nije uočila. Ona je previdila **suprotnosti stratificiranog opisa, slojeva odlučivanja i kombinirane multitešalonske organizacije, a time i suprotnosti organizacijskih svrha, ciljeva i meta organizacije**. Pretpostavila je jedinstveni cilj, koji se mehanički dijeli, kao da su ti dijelovi uvijek neproturječni, kao da se sustav sastoji od jedne razine, a istovremeno je uspostavljala hijerarhiju ešalona. Da je takav model organizacije samo jedan od posebnih slučajeva organiziranja, pokazuje mogućnost sustava s jednom razinom i više ciljeva (Mesarović, Macko, Takahara, 1972, 51), u kome **svaka jedinica odlučivanja ima svoj cilj koji može biti u suprotnosti, pa i sukobu s ciljevima drugih jedinica**. To je čest slučaj u projektnom dijelu mrežne organizacije u kome niti jedna od jedinica, niti osoba, nije ovlaštena za arbitriranje i rješavanje sukoba, nego se sukobi interesa rješavaju **pregovaranjem**. Da bi predstavljale sustav, te jedinice moraju koordinirati svoje djelovanje ostvarujući **partnerstvo** u stupnju u kome su ti suprotstavljeni ciljevi komplementarni. Hijerarhijska struktura ne mora dakle, izdvajati upravljački uređaj višeg reda u posebni dio sustava (Mesarović, Macko, Takahara, 1972, 16).

Druga mogućnost je uspostavljanje sustava ravnopravnih jedinica, u kome nekoliko uređaja prvog ranga zajednički tvore uređaj drugog ranga, nekoliko uređaja drugog ranga tvori uređaj trećeg ranga itd. Pri tome svaki uređaj samostalno rješava zadaće svog područja, a zajedno s drugima rješava zadaće općenitije razine svojstvene upravljačkom uređaju višeg ranga, i tako se uključuje u sve apstraktnije i zato šire područje djelovanja ukupnog sustava (Lerner, 1975, 261). **Organizacija s čvrsto utvrđenim slojevima odlučivanja**, za razliku od ove **organizacije stratificiranog opisa**, koristi za usklađivanje raznorodnih interesa i njihovih sukoba uz arbitriranje na višem organizacijskom sloju. Suvremeno shvaćanje uloge svrha u upravljanju organizacijom osniva se na pretpostavci **svojstvenog prostora autonomije** u svakoj organizacijskoj jedinici. Svaki hijerarhijski poredan podsustav s izdvojenim upravljačkim dijelovima, ili ravnopravan podsustav koji hijerarhiju čini stratificiranim opisom, ima svojstveno **područje diskrecije, prostor njegove autonomije** u izboru mjera koje će poduzeti, koje optimira, ili usklađuje do neke pragmatički dovoljne mjere prema ukupnim potrebama organizacije. Mesarović (Mesarović, Macko, Takahara, 1972, 21—29) razlikuje četiri područja diskrecije od kojih svaki ima svojstveni oblik koordinativnog ponašanja.

(a) **Intervencija jedinica više razine (stratificiranog opisa ili sloja odlučivanja) na svrhu, odnosno cilj podređenih jedinica.** Pretpostavlja se različitost i promjenjivost pojedinačnih ciljeva pojedinih razina i dijelova organizacije, a njihov raskorak se **koordinira sporazumijevanjem** u odnosu na krajnji zajednički cilj.

(b) U slučaju da su ciljevi viših i nižih jedinica suglasni, upravljanje sustavom se sastoji u **intervenciji na model primjene zajedničkih mjerila učinka**, utjecajem na izlazne funkcije podređenih jedinica preko očekivanja podređenih o posljedicama njegovih odluka (plaća, nagrade, kazne).

(c) Ako su moguće i svima prihvatljive **alternativne mjere** u času donošenja odluke, moguća je **intervencija na ograničenja**, činioce povezane s tim alternativama interakcija predviđanja, koja se provodi **prikupljanjem informacija** potrebnih budućim skupovima interakcija.

Sve ove intervencije i prostor autonomije određen za pojedine razine organizacije, sudjeluju u procesima određivanja svrha organizacije, i predstavljaju bitne odrednice oblika organizacijske strukture. Dominantna upotreba jednoga od četiri područja diskrecije daje i bitno različite vrste organizacijske hijerarhije. Funkcionalno prvenstvo, koje odnose podsustava u klasičnoj organizaciji označava kao **nadređene i podređene jedinice**, uvjetovano je pretpostavkom **da je cilj podsustava rješenje problema njihove cjeline**, zajedničkog sustava, što predstavlja pojednostavljenje stvarne složenosti organizacijskih sustava. Hijerarhija stratificiranog opisa, odlučivanja i multiešelonska organizacija ne moraju se prekrivati, pa se u slučaju ograničene sposobnosti rješavanja složenih problema, ili odlučivanja, hijerarhijska organizacija može izgraditi tako da se **umjesto ukupne svrhe ili cilja, rješava grupe svrha nižeg reda, odnosno podciljeva**. Ako svaka organizacijska jedinica u području svoje grupe odluka ima određeno diskreciono pravo, očito je da se problem organizacijskih svrha u pravilu ne rješava jedinstveno! Različite razine multiešelonske organizacije zbog svojstvenog položaja u hijerarhijskom rasporedu imaju sebi svojstveno, ograničeno polje i način djelovanja i ti se zadaci ne mogu zamjenjivati između razina organizacije, bez da se zakoči tok njenih funkcija. Nepoštivanje načela multiešelonskog modela organizacije sa više slojeva i više ciljeva, on prestaje biti taj model, pa i organizacija u općem smislu. Prema Lerneru (1975, 310) model djelovanja organizacije određen svrhom, mora biti homomorfan odgovarajućoj razini okoline, svaka razina upravljačkoga djelovanja organizacije mora biti u skladu sa svojstvenošću svake razine sustava okoline.

MANAGING PURPOSES

Mr. Božidar Jušić

As reaction to dominant instrumental organizational determinants («know-how»), the statement about organizational purposes requires a deeper sense — «know what» and «know where to». They were understood as «centering» between environmental dependency of organization and its autonomic evolution, as well as among multiple, changeable purposes of different organizational interest groups. The reconciliation of those purpose differences is made possible by arrangements of realization sequence, by its distribution in own autonomy spaces of different stratification levels (hierarchical description) of the system, or the functional units, or by harmonizing only some pragmatically necessary common denominator of unity. The purposes do not determine as exclusive none of the management styles nor the organizational model. priority of either of them is determined by a change of circumstances of either management or organization. The determination of organizational purposes should be understood as instrument of system complexity reduction, as reference to difference solution. Besides, the purposes are a favorable instrument only in a change of environment whose function of change is probable or known. In other conditions, the other programs of organizational changes will have priority: feed-back or conditional programs.