

# Sociologija, organizacija i upravljanje organizacijom

Božo Jušić  
Ekonomski institut,  
Zagreb

UDK: 65.01  
Izvorni znanstveni rad  
Primljeno: 15. svibnja 1992.

*Organizacija i upravljanje javljaju se kao predmet sociologije posebno zbog njihove uvjetovanosti društvenom okolinom kao i značajnošću društvenog sadržaja organizacije i upravljanja za oblikovanje organizacije. Ova ovisnost očituje se i u analogiji ontogeneze i filogeneze organizacijske teorije i teorije upravljanja, pa i povjesti u cjelini. Zbog toga se i suprotstavljene sociološke teorije, teorije organizacije i upravljanja javljaju kao analogne pojednostavljene slike svijeta u kojima je različito naglašen njihov društveni sadržaj. Prostor otvoren prema sociologiji unutar teorije organizacije i upravljanja širi se u fazi socijalno usmjerenih pristupa organizacijskim tokovima i upravljanju, a sužava se u fazi prevladavanja teorija usredotočenih na racionalnost strukture organizacije. Polazeći od bitne međuovisnosti modela organizacije od modela njene okoline, sociologija organizacije i upravljanja ukazuje na neodrživost jednog optimalnog modela organizacije kao i jednog nepromjenljivog modela osobina uspješnog rukovodioca. Ona ukazuje na recipročne odnose rukovodioca i izvršioca i njihove promjenjive šanse u raspodjeli moći. Na području sociologije rješavaju se i suprotnosti »formalne« i »neformalne« organizacije kao i zamjena uobičajenog postupka hijerarhiziranja, umrežavanjem organizacije na osnovu potreba primarnih grupa i komunikacijskih putova njihovog upravljanja.*

## 1. Analogije ontogeneze i filogeneze organizacijske teorije i teorije upravljanja

Teorija upravljanja i teorija organizacije dijele sudbinu i tijekom njihova života u konkretnoj organizaciji, u njihovoj ontogenezi i u filogenezi, tijekom svoga povijesnog razvitka (Jušić, 1991). Tijekom **ontogeneze** organizacije može se uočiti izmjenu dominacije pojedinih funkcijskih dimenzija. Postoje periodi inovativne faze, faze instrumentacije, faze društvene integracije i birokratskog strukturiranja organizacije koja je na kraju može stajati života, ako ne uspije bitno promijeniti svoj identitet, ako se ne »pomladi« i oslobodi stanja okoštavanja. Analognu sudbinu doživljavaju tokom svog životnog vijeka svi organski sustavi i svi ljudski proizvodi. S obzirom da se ljudska evolucija očituje poglavito u evoluciji njegovih proizvoda, te bitne promjene strukture i ponašanja ljudi, analogne su ciklusima **filogeneze** njegovih proizvoda, pa tako i društvenih oblika u kojima se pojavljuju ljudske zajednice, povijesti znanosti i povijesti u cjelini.

U povijesnim razdobljima teorija organizacije i teorija upravljanja otkriva pojedine svoje sastavnice kao novu mogućnost razvitka i usredotočuje se na taj upravo otkriven vid organizacije, potiskujući druge kao manje važne (Adizes, 1989, 23). Ta otkrića se ciklički ponavljaju, svaki puta na kvalitativno višoj razini, vraćajući se poput klatna od jedne prema drugoj jednostranosti, pri čemu svaka teorija i njena primjena ima svoj uspon, stagnaciju i pad. Ta se pojava može tumačiti ograničenim psihološkim mogućnostima ljudi u upoznavanju njihove okoline i mogućnostima cjelovitog djelovanja na tu okolinu. Zbog toga ljudi stvaraju reduciranu sliku o svijetu i ciljevima koje žele postići na osnovi te slike (Luhmann, 1981). Nemogućnost istovremenog shvaćanja sve složenosti razlaže se zato u vremenu životnog vijeka ljudi i njegove povijesti, kao proces sve potpunijeg aproksimiranja stvarne složenosti vlastitog položaja u odnosu na okolinu.

Na obilježja filogeneze razvitka teorije i prakse upravljanja ukazuje Scott (1978, cit. u: Peters i Waterman, 1989, 90—103). On ju određuje s dvije ljestvice: jednu označuju krajnosti **zatvorenost i otvorenost** organizacije, a drugu **racionalni i društveni** osnovni čini-lac oblikovanja organizacije. Ova obilježja određuju razdoblje razvitka organizacijske teorije i prakse između 1900. i 1930. godine kao razdoblje **racionalnoga pristupa zatvorenomu sustavu**, »vrijednosno neutralne« organizacije bez ljudi, kojoj su osnovne komunikacije odozgo — dolje. Predstavnik tog razdoblja je naročito Weberov birokratski pristup radnim ulogama i Taylorovo određenje organizacijskih uloga studijem vremena i pokreta. Pojednostavljenje tih teorija upravljanja očituje se u njihovoj neopterećenosti dvosmislenošću i paradoksom, što je u ondašnje doba relativno stabilne organizacijske okoline bilo prihvatljivo (Peters, Waterman, 1989, 89).

Budući da se s porastom složenosti, promjenljivosti i neizvjesnosti u okolini organizacije takvo shvaćanje očitovao kao naivno i nedopustivo pojednostavljenje koje ne rješava neke bitne vidove organizacije, između 1930. i 1960. Mayo, McGregor, Bernard, Selznick i drugi pokušavaju izgraditi teoriju **zatvorenoga sustava društvene organizacije** (»ljudske strane poduzeća«). Upravljanje je prema toj teoriji poglavito upravljanje vrijednostima i neformalnom organizacijom, zbog čega se pažnja upravitelja mora premjestiti na ulazne komunikacije. Neukrotiva, iracionalna, intuitivna, neformalna organizacija se prema toj teoriji može i mora upravljati. Zadnjih dvadesetak godina toga razdoblja slijedom ovih načela otkriva se i potreba decentralizacije organizacija. Tako nastaje i razlikovanje **organizacije** kao upotrebnoga sredstva, tehnologije, sredstva konstruiranoga za obavljanje posla i **institucije**, koja nastaje na osnovi prirodne kohezivne snage društvenog oblika ujedinjavanja. Organizacije postaju institucije kada prihvate vrijednosti. Ovoj podjeli odgovara i razlikovanje **efektivnosti** kao mjerila vrednovanja organizacije na osnovi ostvarivanje ciljeva organizacijskoga sustava, i **efikasnosti**, koja se utvrđuje prema pokazateljima zadovoljavanja motiva pojedinaca.

Između 1960. i 1970. godine, oživljuje ponovno **racionalni pristup organizaciji**, ali u verziji nestabilnoga, dinamičnoga, **otvorenog sustava**, u kome procesi imaju prednost pred strukturom. Chandler, Lawrence, Lorsch i drugi pojednostavnjuju procese upravljanja u složenim, neizvjesnim i turbulentnim uvjetima tržišta, dozvoljavajući uvođenje neke mjere organizacijskog kaosa koji omogućava bržu reakciju. To je doba u kojem se naglo razvijala inovativna, mrežna organizacija.

Poslije 1970. godine javljaju se znaci ponovnog udaljavanja od uske primjene racionalnosti kao načela organizacije. U tim teorijama koje zastupaju Weick, March i drugi, kao i u prethodnom razdoblju daje se prednost organizaciji kao **otvorenomu društvenom sustavu**, ali se ističe dva komplementarna vida nove racionalnosti: upravljanje iracionalnošću kao vrelom prilagodljivosti organizacije, oblikovanje svojstvene organizacijske **kulture** za svaku pojedinu organizaciju i teorije razvitka organizacije pomoću svršne **evolucije** nepredvidivih posebnih obilježja kao »iracionalnog« oblika prilagodbe organizacije. Peters i Waterman smatraju da racionalnost treba danas odbaciti i na području tejlorističke »znanstvene organizacije rada« i još uvijek vladajuće organizacijske misli »znanstveno-tehničke revolucije«, jer to je apstraktna filozofija »bez srca«, koja vodi omalovažavanju **vrijednosti**. Ona zapostavlja najbitniju odrednicu organizacije kao **kulture**, svojstvene za svaku pojedinu organizaciju. Upravitelj je poglavito »društveni arhitekt«, stručnjak za unapređenje i očuvanje vrijednosti (Peters i Waterman, 1989, 85). Osnovni proces upravljanja je osvijestiti ono što je nesusjesnoga među sljedbenicima (Burns, 1978, cit. u: Peters i Waterman, 1989). Takvo »transformirajuće vođenje« mora ići ususret potrebama »iracionalnog čovjeka« da bi mu

se podiglo samopouzdanje. Upravljanje čvrsto određenom strukturom uloga je prilagođeno stabilnoj okolini, zato se u današnjoj nestabilnoj okolini upravljanje mora osloniti na organizaciju »ad hoc«, labavo povezani sustav, na »strukturirani kaos« u komu je fluidnost administrativni oblik eksperimentiranja. Osnova razvitka organizacije nije dakle racionalno planiranje, nego **odabir** između što brojnijih alternativnih rješenja organizacije na izazove njene turbulentne okoline, kao stvaralački činitelj evolucije organizacije. Težište upravljanja organizacijom se zato s unaprijed postavljene nepromjenljive svrhe mora premjestiti na poticanje unutarnjega nadmetanja: organizacija mora biti niz privremenih timova koji eksperimentiraju. Brojni pokušaji i pogreške koji proizlaze iz njih dovode i do neočekivanih rezultata, izbor najpovoljnijih ubrzava proces učenja i dovodi do malih, inkrementalnih, slučajnih, ali i do rjedih velikih »mutacija« koje su osnov **prirodnog odabira, kao načela evolucije** (Peters i Waterman, 1989, 48).

Ako se ova Scottova klasifikacija filogeneze organizacijske teorije usporedi s klasifikacijom funkcijskih dimenzija ontogeneze organizacije koju smo na početku opisali, inovativna i instrumentalna faza ontogeneze odgovara otvorenosti odnosno zatvorenosti u filogenezi, a strukturna i integrativna faza ontogeneze, odgovaraju racionalnoj odnosno društvenoj fazi ontogeneze. No za razliku od vremenski užeg pogleda na ontogenezu organizacije, u širem filogenetskom vremenskom razmaku vidljiviji je kvalitativni pomak organizacijskih teorija i teorija upravljanja. Ako prihvatimo da su opisane teorije samo **različiti oblici jednostranog shvaćanja organizacije i upravljanja**, može se vidjeti da se one kreću iz krajnosti u krajnost, ali se time približavaju sveobuhvatnijem shvaćanju odnosa organizacije i njene okoline.

Posljednju fazu razvitka organizacijske teorije i teorije upravljanja organizacijom možemo shvatiti kao otklon klatna tih teorija od racionalnosti mrežne organizacije kao restauraciju tejlorizma, kao novog oblika »organizacije bez ljudi«. No taj novi otklon vodi u jednostranost »ljudi bez organizacije« (Ziegler, 1970., 202), koju je već prošao pokret odnosa među ljudima.

Iz prikazanoga se vidi da se **prostor otvoren prema sociologiji** unutar teorije organizacije i upravljanja širi u fazi socijalno orijentiranih pristupa organizaciji i upravljanju, a zatvara se u fazi prevladavanja teorija usredotočenih na racionalnost strukture organizacije.

## 2. Promjene položaja sociologije u sustavu organizacije i njenom upravljanju

Opisane cikluse prolazi i sociologija tokom svog razvitka, no dominantnost njene uloge u teoriji upravljanja otvara se s odbacivanjem isključivosti pristupa koji zastupa **klasična teorija organizacije** koja poistovjećuje organizaciju s **normativno predviđenim sustavom rukovodne moći** kojim se uređuje međuzavisnost zadataka organizacije, koji su izgrađeni i dijeljeni da bi se postigao cilj poduzeća (Bleicher, 1966, 24). To je samo jedan od mogućih vidova organizacije, koji osim toga u pravilu ne odgovara stvarnim odnosima u organizaciji.

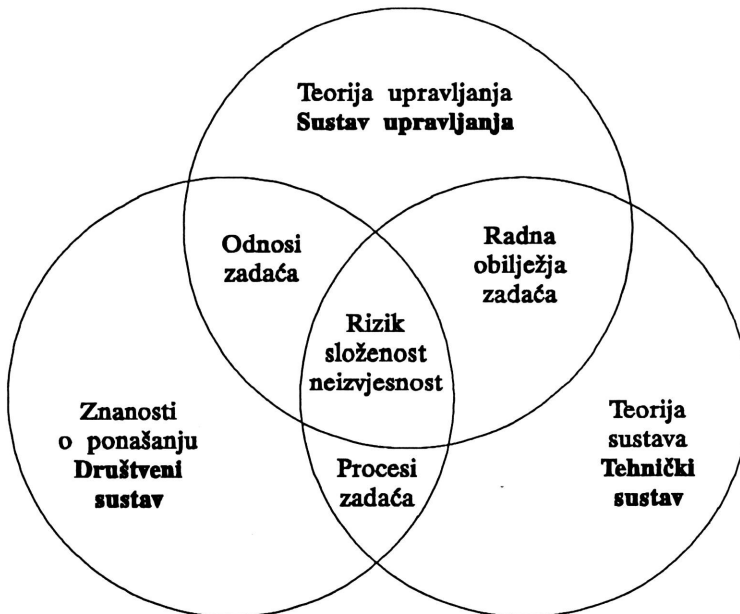
Opisani pristupi ukazuju na suprotnosti u samom pojmu organizacije kao **upravljanju suprotnostima** organizacijske okoline, pomoću upravljanja suprotnostima unutar organizacije. One mogu predstavljati alternativne putove među kojima se zavisno o okolnostima odabiru samo poneki, ali i komplementarne vidove njene cjeline unutar istodobnih ili susljednih strategija organizacijske dinamike kojom se organizacija prilagođuje suprotnostima okoline.

Da bi upravljanje organizacijom moglo odgovoriti na zahtjeve njene okoline ono se mora osnivati na transdisciplinarnom stanovištu, jedinstvanju rezultata pojedinih znanosti koje odgovaraju sastavnicama, odnosno podsustavima koji se koordiniraju tehnologijom

upravljanja organizacijom. Prema Kingdonu (1973, 95) organizaciju sačinjavaju tri osnovna **podstava**: (a) upravljački, kojim se određuje dinamika zadata organizacije, (b) **društveni**, kojim se uključuje cjelovite osobe, dinamiku grupa i svekolike kooperativne zajednice u zadaće organizacije i (c) tehnički, koji ostvaruje tijek tehničkih informacija vezanih za ciljeve organizacije. Svaki podstav osniva se na znanstvenom području i znanstvenoj disciplini posebno važnim u njihovom proučavanju. To su teorija upravljanja, znanost o ponašanju i teorija sustava. Ovo transdisciplinarno područje je područje **znanstvene prilagodbe** organizacije okolini. Organizacijska sredstva kojima se obavlja koordinacija djelatnosti na osnovi tih spoznaja je područje **instrumentalne prilagodbe** organizacije okolini.

Da bi razjasnili temu našeg rada koja ukazuje na odnos sociologije i teorije upravljanja, potrebna je dopuna iznesene sheme. Organizacijski izdvojen, hijerarhijski funkcionalan upravljački podstav, kakav je prikazan u toj shemi, samo je jedan od upravljačkih sustava organizacije. On je osim toga po nosiocima također društveni podstav. Upravljački sustav trebalo bi zato odrediti kao **vertikalno strukturiran upravljački društveni podstav**, za razliku od **lateralno strukturiranog društvenog podstava**, koji već zato što je društveni, sadrži određena upravljačka svojstva, a zavisno o organizacijskom rješenju može sadržavati **lateralni** (primjerice projektni, informacijski . . .) **upravljački podstav**. Polazište proučavanja oba ta društvena podstava je znanost o ponašanju, poglavito sociologija u suradnji s teorijom upravljanja i teorijom sustava. Ta se suradnja na shemi koja je niže prikazana, označuje prekrivanjem znanstvenih područja. Mjesta prekrivanja tvore **zadace** koje se ostvaruju ponašanjem organizacije, od kojih svaka traži drukčije interdisciplinarno povezivanje graničnih znanstvenih disciplina. U svim tim područjima organizacijskog djelovanja **nosilac upravljanja** je interesni, društveni sustav organizacije.

Interdisciplinarni pristup sociotehničkom modelu organizacije



(a) **Zajednički cilj** međudjelovanja svih podsustava organizacije i zadaća koje nastaju njihovom koordinacijom je smanjenje rizika ponašanja, usklađenjem odnosa složenosti okoline i organizacije i smanjenjem neizvjesnosti. Za to je potrebna interdisciplinarna suradnja međusobnoga djelovanja drugog reda, koja obuhvaća koordinaciju sve tri navedene znanstvene discipline: teorije sustava, teorije upravljanja i **znanosti o ponašanju**. **Vertikalni** odnosi na prikazanoj shemi trebali bi imati takvu dinamiku odlučivanja u organizaciji, koja osigurava komplementarnost povezivanja i međusobne prilagodbe socio-tehničkih procesa. **Horizontalni** odnosi prilagodbe trebali bi odrediti druge značajke dinamike odlučivanja. Oni moraju uskladiti odnose pojedinih zadaća između društvenoga i tehničkoga podsustava, koji omogućuju odgovarajući tijek tehničkih informacija, i realistične standarde radnih obilježja.

(b) Područje **određivanja potrebnih radnih obilježja (performanci) zadaća** određeno je međudjelovanjem, odnosno unutarnjom prilagodbom prvog reda, prekrivanjem područja upravljačkog i tehničkog podsustava, a proučava ga zajedno teorija upravljanja i teorija sustava. Ta obilježja određuju se operacionalizacijom mnogostrukih **svrha** organizacije, kojom se svrhe konkretiziraju kao višedimenzionalna **mjerila vrednovanja ostvarenja svrha**, ili **standardi nadzora ponašanja sustava**. Zatim se određuju relativne vrijednosti i odnosi mjerila i standarda, prema njima se provodi sam proces vrednovanja i izbor između mogućih poželjnih alternativa koje iz njih proizlaze.

(b) **Određivanje procesa zadaća, ili radnih uloga** prilagođuje se na području između društvenoga i tehničkoga podsustava, s motrišta **znanosti o ponašanju** i teorije sustava. Sastoji se u određivanju podjele rada usklađene s ukupnom zadaćom određenog projekta. Procesi se određuju kao transfer informacija između ulaza i izlaza organizacijskoga sustava (transmisija, translacija i transformacija) kojim se povećava njihova složenost.

Procesi se dijele među izvršioce ili grupe izvršilaca unutar specijalnosti i između različitih specijalnosti, i prema različitim razinama određenja zadaće (stupnja razgradnje zadaće), čine niz stupnjeva odnosa uopćenosti zadaća (stratuma) ukupnoga projekta. Toj **hijerarhiji zadaća** može, ali ne mora odgovarati **hijerarhija strukture odlučivanja** (organizacijskih slojeva) koja se prikazuje **organizacijskom shemom**, nadređenosti i podređenosti tih jedinica. Druga mogućnost je da se »hijerarhija« shvati kao **nominalna** skala diskretnih projektnih jedinica određena prema stupnju razgradnje zadatka (stratumu), a ne kao kvantitativna **ordinalna** razlika moći. Organizacijski odnosi su u slučaju projektnih jedinica, kronologija usporednih procesa i sekvencija čija se neprekinutost ulaznih i izlaznih sveza, grananje i srašćavanje usporednih putova, može prikazati kognitivnom shemom u obliku **mrežnoga dijagrama**. Protok tehničkih informacija u takvoj **mrežnoj organizaciji** tada zamjenjuje odnose naredbi i poslušnosti naredbi.

(c) **Odnosi usklađivanja zadaća organizacijskoga ponašanja** su odnosi međusobne društvene prilagodbe cjelovitoga društvenoga sustava organizacije, upravljačkoga vertikalno strukturiranoga, i lateralno strukturiranoga društvenog podsustava, u ostvarenju zajedničkih zadaća. Te zadaće rješavaju se interdisciplinarnom koordinacijom teorije upravljanja i **znanosti o ponašanju** radi ostvarenja optimalnih suradnih odnosa u organizaciji, kao **razjedinjavanje** (diferencijacija), individualističko organizacijsko usmjerenje na autonomiju, specijalizaciju i nadmetanje, i **ujedinjavanja** (integracije), kao usmjerenja na homonomiju, kolektiv odnosno projekt kao cjelinu. Ako se usklađivanje društvene organizacijske strukture obavlja s motrišta vlasti, kao **vertikalno hijerarhijsko odlučivanje** o odnosima razjedinjenih uloga, dolazi do zavisnosti upravljanih, a time i č. njihove manje prilagodljivosti okolini. Ako su zahtjevi koji proizlaze iz promjenljivosti i neizvjesnosti okoline visoki, moraju se

kao sredstvo ujedinjavanja razviti **lateralni odnosi uloga, na osnovi činilaca dinamike primarne grupe** koji predstavlja aktivniji oblik prilagodbe.

Kao što je vidljivo znanost o ponašanju, unutar koje sociologiji pripada ključna uloga, sudjeluje na nekoj od opisanih razina u konstituiranju svih podsustava izgradnje sociotehničkog sustava organizacije. U idućim poglavljima ilustrirat ćemo neke najvažnije probleme na koje sociologija nailazi u toj svojoj ulozi.

### 3. Problemi određivanja identiteta organizacije u odnosu na njenu okolinu

Uloga sociologije u razvijanju teorije organizacije i upravljanja, kao i u njihovoj primjeni, obuhvaća različite razine promatranja opisanog sociotehničkog modela organizacije. Najšire područje sociopsiholoških proučavanja organizacije je proučavanje međuzavisnosti organizacije i organizacijske okoline. Opisani model organizacije funkcionira i razvija se prema analognom modelu organizacijske okoline, a to znači da su sastavnice opisane u sociotehničkom modelu organizacije, **činioci prilagodavanja modela organizacije homomorfnom modelu njene relevantne organizacijske okoline**. Tako se i sociološki problemi organizacije određuju koreliranim procesima unutrašnjeg i vanjskog prilagodavanja organizacije, analognim sociološkim i drugim činiocima njene šire društvene okoline. Javljaju se problemi **značenja i oblika prilagodbe organizacije** različitim oblicima posredovanja, programom održanja, svršnim programom, kondicionalnim programom i zamjenom funkcijskih ekvivalenata. Uz to su vezani i različiti oblici nadzora i mjerila prilagodljivosti organizacije.

Na pretpostavci o stabilnoj organizacijskoj vanjskoj i unutarnjoj okolini osnivaju se i pretpostavke o **optimalnoj strukturi ličnosti jednakoj za sve rukovodioce**. Ona je pogrešna ako se prihvati sociološki utvrđeni dinamički proces prilagodavanja organizacije vanjskoj i unutarnjoj okolini. Osobine uspješnosti rukovodioca zavise o sukladnosti njegove ličnosti (a) organizacijskoj okolini, (b) funkciji koju obavlja u organizaciji, (c) osobinama organizacije koje proizlaze iz njene tehnologije, veličine i organizacijskog rješenja, (d) ličnosti drugih rukovodilaca, (e) ličnosti izvršilaca, (f) politike organizacije određene strukturom ciljeva (g) i organizacijske klime. Struktura i funkcije ličnosti rukovodioca su prema tome samo jednim dijelom strukturom određeni psihološki problem, jer **variraju sa strukturom i funkcijama organizacije** koje tumači sociologija.

### 4. Recipročni odnosi rukovodioca i izvršioca i njihove promjenljive šanse

Među najstarije sociološke probleme organizacije spadaju problemi organizacijske strukture, koji su rješavani prema uzoru na red u svemiru i instinktivne programe ponašanja živih bića. No taj ideal mravlje ili pčelinje države s ljudskim materijalom koji se pokušao ostvariti i fašističkom državom, pokazao se kao **degradacija** ljudskih vrijednosti koje posjeduje čovjek, a u narasloj neizvjesnosti okoline pokazao se **neprilagodljivim**. Iako je i taj model organizacije zamišljen u okviru specifične sociološke teorije, sa stanovišta nama bližeg shvaćanja sociologije moglo bi se zaključiti da takva sociološka teorija »organizacije bez ljudi« i nije specifično sociološka teorija. No ni »ljudi bez organizacije« nisu u strogom smislu predmet teorije organizacije ni teorije upravljanja organizacijom.

Današnji pristup, koje zastupa **organizacijska sociologija** obuhvaća i normativni vid organizacije, ali samo kao jedan od činilaca njenog strukturiranja, pa težište postavlja na procese organizacije kao **društvenog** sustava. Organizacija je s ovog stanovišta bilo koji socijalni sustav svjesno koordiniranih aktivnosti dvaju ili više ljudi, ili u užem značenju, procesi interakcija određenih očekivanim ponašanjem i više ili manje učvršćen, tj. struktu-

riran sustav djelovanja, koji proizlazi iz tih interakcija i ostvaruje se ispunjenjem ciljeva (usmjerenja djelovanja) poduzeća (Ziegler, 1970, 2). Tako shvaćena organizacija podrazumijeva **sukobe interesa** kao značajku organizacijskih odnosa više nego konsenzus na kome inzistira klasična organizacija. To opet traži istraživanje konkretnih društvenih odnosa i njihovih širih društvenih činilaca.

Dosljedno shvaćanju organizacije sa stanovišta njene društvene cjeline, Ziegler pokazuje da se rukovodni utjecaj mora shvaćati kao rezultat **recipročnog** međusobnog djelovanja, rukovodilaca i izvršilaca. Sposobnost utjecaja treba shvaćati kao organizacijski **proces (čin) utjecaja**, u kome se mijenjaju nosioci utjecaja, njihova vjerojatnost utjecaja, smjer čina i sadržaj utjecaja. Oba utjecaja strukturiraju se unutar subjektivnih mjerila ponašanja: potreba, sposobnosti, uključujući iskustvo i percepcije obostranih vjerojatnosti očekivanja. **Normativni vid** tog odnosa je »kodiran« na niz **individualnih načina** koji nisu istovjetni s onim koje je zamislio tvorac normativnog akta.

»Podređeni« u tom recipročnom djelovanju imaju **vjerojatnost otpora** i mogućnost sankcija javnim očitovanjem vlastitih zahtjeva, štrajkovima, ograničavanjem radnog učinka, izostajanje s posla, fluktuacijom, blokiranjem putova informacija, ograničavanjem vlastite inicijative... bez obzira da li se taj otpor neposredno ostvario, ili ograničava rukovodnu djelatnost time što rukovodilac **očekuje** otpor. Oni imaju i **pravo na indukciju** koje se priznaje usvajanjem načela »otvorenog rukovođenja«, »participativnog rukovođenja«, »samoupravljanja« i drugim obilježjima demokratizacije rukovođenja, kao što je npr. upravljanje mrežnom organizacijom.

Sa sociološkog stanovišta, za razliku od semantičkog, **autoritet** pojedinca nije svojstvo osobe, nego **promjenljivih društvenih odnosa** koji nastaju tijekom, **procesom prihvaćanja** utjecaja (Ziegler, 1970, 15). Važnost prihvaćanja je u tome što se prema njemu određuje sila kao **ilegitimni** neprihvaćeni, a autoritet kao **legitimni** prihvaćeni utjecaj. Institucionalizacija se uvijek pojavljuje na određenim **područjima legitimnosti**, dok je na drugim područjima nelegitimna.

Svako razlikovanje sile i autoriteta ostaje dvosmisleno, ako se ne odredi koja je značajna **razina procesa prihvaćanja**, koje osobe ili koja društvena cjelina je značajna za prihvaćanje odnosa utjecaja u društvenom sustavu. (a) Za birokratsku teoriju, autoritet je institucionaliziranu moć, na osnovi izvora autoriteta u **globalnom društvu**, kao što je vlasništvo, ili tradicija, kulturna okolina, i dosljedno tome ona mora biti sankcionirana u ukupnom društvenom sustavu kao **moć većine**. (b) Prihvaćajući različite interese i zato nehomogenost pojedinaca i grupa koji se svrstavaju pod apstrakciju »društva« drugi smatraju da je osnovna razina prihvaćanja autoriteta **grupa**, konkretizirajući ga u grupnom pritisku, koji priznaje dobrovoljnost na razini kolektiva, ali obavezuje pojedince. (c) Ipak izvorno značenje prihvaćanja autoriteta je ono sa strane konkretnih **pojedinaца** u **neposrednom** odnosu. (d) No izdvajanjem samo **općeg**, samo **posebnog** ili samo **pojedinačnog** vida ovih procesa kao odvojenih podsustava i apstrakcija, ne mogu se riješiti suprotnosti odnosa ovih različitih razina promatranja iste pojave. To je moguće samo **generaliziranim procesom legitimiranja**.

## 5. Suprotnosti formalne i neformalne organizacije

Specifični sociološki problem upravljanja organizacijom je rješavanje **suprotnosti »formalne« i »neformalne« organizacije**, kao organizacijske šizofrenije. Taj problem vuče korijene iz vremena kada su svrhe kao nepromjenljive istine prenošene iz generacije u generaciju neprekinutom tradicijom (Luhmann, 1981). Vrijednost **kontinuiteta svrhe** bila je daleko

naidmoćnija od vrijednosti **inovacije svrhe**. Na legitimitetu određenih osoba ili društvenih slojeva da prenose i tumače te svrhe osnivale su se i **autoritarne uloge vlasti**. Izdvajanje funkcionalno raspoređenih struktura političkih uloga u **politički sustav** društva, kog zastupa država kao »državne razloge« i »opće dobro« politički sustav preuzima ulogu **svrhe** države. Tako nastaje **nepremošćena raskuplina** u društvenom sustavu. Prelaskom s policijske na **pravnu i socijalnu državu** uvodi se zato **nadzor i obuzdavanje državne subjektivne samovoljnosti pri postavljanju svrhe**, kao osnova demokratizacije.

I pokret »međuljudskih odnosa« koji je upozorio na **razliku formalne i neformalne organizacije**, predstavlja korak kojim se pokušalo premostiti jaz između vlasti i puka. Kao **otpor dominaciji formalnog nad neformalnim**, sada se **pretpostavlja dominantnost motivacije** stvarnih sudionika organizacije nad formalno utvrđenim ciljevima organizacije, a racionalno utvrđivanje svrhe organizacije shvaća se kao strano tijelo, kao okolina sustava organizacije. **Društveno-emocionalna osnova** društvenog sustava ističe se kao prava osnova opstanka organizacije, žitka podloga na kojoj poput čitave grude plivaju i pokreću se utvrđene svrhe i formalna organizacija. Ili se prikazuje klasična svrhovitostna racionalna organizacija kao **plan utemeljenja**, koji **ozbiljenjem** dobiva dodatni smisao, navikama se fiksiraju osjećaji, i tako plan i njegovo ozbiljenje dobivaju jedinstveni, odnosno, institucionalni karakter.

Opisani model predstavlja teorijska rješenja problema **nedovoljnog konsenzusa oko svrhe** koji pretpostavlja klasična teorija organizacije. Teorija klasične organizacije i pokret međuljudskih odnosa povezuje stabilna **zajednička svrha** optimiranja najvećeg učinka, i bezrezervne suglasnosti društvenog sustava sa svrhom organizacije. U praksi se ona zato otkriva kao perfidniji **oblik tejlorizma**. Sličnu sudbinu doživio je upravo i mnogo širi i skuplji povijesni eksperiment koji je u ime traženja novih oblika demokratizacije uništio zemlje **realsocijalizma**. Rezultat nemoći te teorije da protumači odnos formalne i neformalne organizacije osniva se na **poistovjećivanju svrhe organizacije i njene motivacijske strukture**. Radi se o dvije funkcije koje se očituju na dvije razine, koje se ne mogu razlikovati kod pojedinca, ali se nužno moraju dijeliti tumačeći društveni sustav. To su **motivacijski procesi** koji proizlaze iz potreba zaposlenih u organizaciji i **procesi racionaliziranja djelovanja organizacije** koji traže drugi način racionalizacije.

Jedna je strategija racionalizacije sukoba motivacijskih procesa i procesa racionalizacije ona u kojoj **socijalni sustav koristi svoju svrhu kao motiv**, a druga organizacijska strategija koja prihvaća indiferentnost članova prema svrsi i **posreduje između motivacije članova i svrhe organizacije ekstrinzičnom motivacijom**, kroničnim nedostatkom materijalnih i statusnih dobara uz pomoć razvijene profesionalne etike i ideologije službe. **Vezanje svrhe organizacije uz osobnu motivaciju** njenih članova prema prvoj strategiji, svrhu sustava čini nepokretnom i zato **neprikladnom**, sustav ne može manevrirati svrhom, mijenjati ju ili ju usitniti, prisiljen je slijediti interese članova.

## 6. Tendencija umrežavanja organizacije nasuprot hijerarhiziranju

Na sociološkom pristupu organizaciji i shvaćanju potrebe **razlikovanja ekonomske i socijalne djelotvornosti** (Kingdon, 1973), projektirani su novi modeli organizacije. Mogućnosti za veću djelotvornost na osnovi socijalne djelotvornosti u odnosu na klasičnu organizaciju proizlazi iz **proširenja kruga energetske vrela** potrebnih za povezivanje nosilaca organizacijskih zadataka odnosno funkcija i inovativnih potencijala koji prilagodavaju organizaciju složenim uvjeta organizacijske okoline. Jedno rješenje je **mrežna ili matična organizacija** osnovana na odnosu **funktionalnog (vertikalno usmjerenog) i projektnog (lateralno usmjerenog) rukovodstva**.



Mrežna organizacija je načelo suprotstavljanja horizontalne (lateralne, egalitarne) organizacije vertikalnoj. Ona postepeno razara odnose **trajne** nadređenosti i podređenosti i **povećava broj utjecajnih i odgovornih osoba** u organizaciji, iz čega bi se moglo pretpostaviti da će ta organizacija ukinuti birokratsku organizaciju i njenu oligocentričnu strukturu. Zbog povezanosti organizacije i procesa informatizacije i automatizacije industrijske proizvodnje i zbog toga što **informacijska tehnologija ima mrežni oblik**, može se očekivati da će nova tehnologija i nova organizacija transformirati, umrežiti i time **demokratizirati** dosadašnju tehnološku strukturu. Ta je organizacija vezana za nerutinske tehnologije, nespecifične za klasičnu industrijsku tehnologiju. To znači da se tek s pojavom **nerutinskih informacijskih tehnologija** stvaraju radikalne pretpostavke za organizaciju egalitarne distribucije moći i ukidanja hijerarhijske podjele umnog i manuelnog rada. To su ciljevi koji su specifični za sociologiju.

### 7. Zaključak: specifičnosti sociološkog pristupa organizaciji i upravljanju

Sa sociološkog stanovišta organizacija je **element društvenog sustava određenog društva u određenom vremenu**, organizacija svoj identitet mijenja prilagođavajući se svojoj relevantnoj organizacijskoj okolini i zato nosi njene značajke. Te se značajke očituju i u korelaciji organizacijske teorije i teorije upravljanja, ali i na njihovoj korelaciji sa sociološkim teorijama. Zato se u strategiji smanjenja organizacijske složenosti ne smije dozvoliti prevladavanje monodisciplinarnih tehničke i gospodarske jednostranosti, ili jednostrano davanje prednosti jednoj od funkcijskih dimenzija organizacije (inovativnoj, instrumentalnoj, strukturnoj ili integrativnoj), nego ni jednostranosti koje se očituju u filogenezi suprotstavljenih organizacijskih teorija.

U okviru prilagođavanja unutarnjih suprotnosti organizacije posebni značaj ima **socijalni sadržaj organizacije, i činioci prilagodbe upravljanja tom sadržaju**. Klasičnom shvaćanju organizacije kao formalno utvrđenog komuniciranja moći, danas se suprotstavlja analiza dezintegrativnih učinaka rukovođenja, društvenih pretpostavki stvaralaštva i načina rješavanja suprotnosti formalne i neformalne organizacije.

Kao rješenje izgradnje prilagodljive organizacije, nalazi se **znanstveno prilagođavanje organizacije, njenim umrežavanjem**. Značenje matične organizacije je u tome da predstavlja egalitarni oblik samoregulacije. Proces umrežavanja organizacije, pokazuje se kao reprezentativan za predviđanje budućnosti teorije organizacije na osnovi već sada prisutne budućnosti.

#### LITERATURA

- Adizes, I.: *Kako riješiti krizu upravljanja*; Globus, Zagreb, 1989.
- Bleicher, K.: *Zentralisation und Dezentralization von Aufgaben*, in der *Organisation der Unternehmungen*; Duncker & Humboldt, Berlin, 1966.
- Fetscher, J.: *Uvjeti preživljavanja čovječanstva*; Globus, Zagreb, 1989.
- Jantsch, E.: *Technological Planning and Social Futures*; Casell, London, 1972.
- Jušić, B.: Autokratski i demokratski način rukovođenja u samoupravljanju, u: Brekić, J. (ur.): *Organizacija rada u samoupravnim odnosima*; Ekonomski institut Zagreb, Narodne novine, Zagreb, 1970.
- Jušić, B.: Participacija i samoupravljanje: protiv hijerarhije; *Revija za sociologiju*, 3, 1973.
- Jušić, B.: *System Characteristics of an Authority*; International Symposium on Cybernetics in Modern Science and Society, JUREMA, Zagreb, 1975.
- Jušić, B.: *Vrijednosti i tehnologija*; Ekonomski institut Zagreb, 1990.
- Jušić, B.: *Prilagodljiva organizacija*; Ekonomski institut Zagreb, 1991.
- Kingdon, D.: *Matrix Organization — Managing Information Technologies*; Tavistock, London, 1973.

- Luhmann, N.: *Teorija sistema*; Globus, Zagreb, 1981.
- Mesarović, M., Macko, D., Takahara, Y.: *Teorija hijerarhijskih sistema sa više nivoa*; Informator, Zagreb, 1972.
- Mott, P. E.: *The Characteristics of Effective Organizations*; Harper ' Row, New York, 1972.
- Naisbith, J.: *Megatrendovi*; Globus, Zagreb, 1985.
- Perko-Šeparović, I.: *Teorije organizacije*; Školska knjiga, Zagreb, 1975.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. Jr.: *In Search of Excellence*; Harper ' Row, London, 1989.
- Sikavica, P.: *Modeliranje organizacijske strukture poduzeća*; Informator, Zagreb, 1991.
- Toffler, A.: *Treći talas*; Jugoslavija, Beograd, 1980.
- Vila, A.: *Teorija i praksa funkcioniranja organizacije*; Informator, Zagreb, 1983.
- Ziegler, H.: *Strukture und Prozesse der Autorität in der Unternehmung*; Enke, Stuttgart, 1970.

## SOCIOLOGY, ORGANIZATION AND MANAGING OF THE ORGANIZATION

BOŽO JUŠIĆ

The Institut of Economics, Zagreb

Organization and management occur as a subject of sociology especially for their inhibition by the social environment and by significance of the social content of organization and management for the shaping of an organization. Such dependence is present in analogy of ontogenesis and filogenesis of the organizational theory and theory of management, and even in history as a whole. Therefore, the opposed sociological theories and theories of organization and management appear as simplified analog images of the world, reflecting their social content with varying intensities. The area of theory of organization and management, open to sociology, widens in the phase of socially oriented approaches to organizational streams and management, and narrows in the phase of overcoming the theories concentrated on rationality of the structure of organization. Starting from the important mutual dependence of the model of an organization upon the model of its environment, sociology of organization and management points to untenability of an optimal model of organization as well as untenability of an unchangeable model of qualities of an successful manager. It also points to mutual relationships of the manager, the performer and their variable chance in distribution of power. In the field of sociology, problems of antipodes of »formal« and »informal« organization as well as the change of the common procedure of hierarchization are being solved by networking the organization on the basis of needs of primary groups channels of communication of their management.