

UDK 658.01:330.34

Izvorni znanstveni članak

Prof. dr. sc. Željko Turkalj*
Dr. sc. Nihada Mujić**

MAKROORIJENTACIJA, FLEKSIBILNA ORGANIZACIJA I REGULACIJA PODUZEĆA U TRANZICIJSKIM GOSPODARSTVIMA

U pokušajima opisivanja svjetske gospodarske zbilje a posebice gospodarstava tranzicijskih zemalja, nerijetko dolazimo u paradoksalne situacije jer novim problemima pokušavamo odgovoriti starim iskustvima i znanjima. Kada ne nađemo odgovore u terminima klasične znanosti, posežemo za novijim spoznajama iz područja fizike, biologije, teorije kaosa koje su dovele do promjene znanstvenih paradigmi u prirodnim znanostima. Na taj nam način kompleksnost, neizvjesnost i ireverzibilnost tranzicijskih procesa postaju manje problemom a više šansom za razvoj. Razvojna, graditeljska orijentacija uz fleksibilnu organizaciju i pravu mjeru (ne)određenosti organizacijske strukture mogle bi biti prikladan odgovor tranzicijskim problemima.

Ključne riječi: orijentacija, svrha, fleksibilna organizacija, kompleksnost, neizvjesnost

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera Osijek,

** Ekonomski fakultet*

*** Pravni fakultet*

TEKTONSKE SILNICE U SVJETSKOM I HRVATSKOM GOSPODARSTVU

Današnjica je bremenita promjenama koje nameću i promjenu shvaćanja pa se sve više govori o "novoj paradigmi", novom obrascu pogleda na stvarnost, novom mišljenju, a kroz to i novome djelovanju.

Brze i velike promjene u svjetskom gospodarstvu stvaraju diskontinuitet, neizvjesnost, turbulenciju pa i kaos u nacionalnim gospodarstvima. A svi procesi koji se odvijaju na makrorazini, uglavnom se odvijaju i na razini tvrtki - rekli bismo, to su mali vrtlozi u velikima.

Makar mi u Hrvatskoj govorimo o tranziciji - procesu mirnog i postupnog prijelaza iz jednog (totalitarnog socijalističkog) u drugi (demokratski kapitalistički) gospodarski sustav, želimo li učiniti kvantni skok kojim ćemo se makar približiti naprednima, moramo se odlučiti za brzu i cjelovitu promjenu. A da bismo to mogli, predstoji nam sagledati pojave koje mijenjaju cijeli svijet i koje u nekim svojim modificiranim, ali ipak prepoznatljivim, oblicima postoje i u nas.

To su, ne nužno navedenim redoslijedom, sljedeće pojave:

1. Globalizacija svjetskoga gospodarstva. Globalizacija stvari dogodila se već odavno. Pogledamo li samo proizvode u svome domu: radio, TV, video-rekorder, računalo, mikrovalna pećnica i sl.; iz etiketa na njima vidjet ćemo da su proizvedeni diljem svijeta. To je globalizacija na djelu. Tek smo malo odškrinuli vrata, a tu je Mc'Donald's kao i bilo gdje u svijetu, i rock koncerti, i Internet i e-mail, i sve je to globalizacija.

Svuda se u svijetu sve može proizvoditi i prodavati, a svjetski gospodarski blokovi i globalna poduzeća dominantno utječu na sva nacionalna gospodarstva. Dolazi i do internacionalizacije domaćeg tržišta, a poduzeća, poduzetništvo i menadžment mijenjaju se pod utjecajem okoline.

Svi kojima je u interesu rast i razvoj za osnovu usporedbe već odavno ne uzimaju nacionalno (ma koje to nacionalno bilo), već svjetsko gospodarstvo. Naime, brzi rast MNK i TNK svojom snagom može staviti u težak položaj čak i nacionalna gospodarstva, posebno malih i tranzicijskim problemima opterećenih država.

P. Drucker smatra da će osnovna značajka novoga doba biti svjetska raspodjela proizvodnje. Međutim, osim globalne proizvodnje i globalne prodaje dolazi i do globalne konkurencije radne snage, gdje će jeftina radna snaga manje razvijenih zemalja (a tu ubrajamo i zemlje u tranziciji), koja ima malu ili nikakvu socijalnu zaštitu, konkurirati relativno skupljom (i socijalno zaštićenijom) radnoj snazi razvijenijih zemalja.

Prema predviđanjima svjetske konferencije u San Franciscu 1995. na kojoj se okupila svjetska elita moći: 500 političara, šefova koncerna i znanstvenika; za funkcioniranje i razvoj gospodarstva trebat će tek nešto više od 20% raspoložive radne snage, dok će cca 80% ostalih biti višak koji treba prehraniti i zabaviti. To će stvoriti velike socijalne i političke probleme u razvijenom i nerazvijenom svijetu.¹ Stoga se o globalnom društvu sve češće govori kao o društvu 1/5 zaposlenih ili društvu užasa.

Razvijeni svijet traži model kapitalizma za 21. stoljeće. I mi tražimo svoj model.

Mišljenja smo da će globalizacija u gospodarstvu donijeti što je donijela postmoderna u kulturi: održavanje različitosti. Neće, naime, postojati jedan model kapitalizma 21. stoljeća, već više različitih modela, jer se moraju uvažiti različite početne pozicije, različitost resursa te različita brzina u usvajanju promjena. Šansa globalizacije leži u individualnom tretmanu svake države (a i drugih sustava), gdje će ona vidjeti po čemu je to jedinstvena i što joj može biti šansa za razvoj. B. Erhard² ovako je to rekao. "Globalizacija je zapravo, jedna nevjerojatna šansa da u individualnosti ponudi nešto vlastito hrvatsko, nizozemsko, austrijsko... Luksemburg ima 300 000 ljudi. U EU se uvijek diskutira da bi Luksemburg mogao izgubiti vlastiti identitet. Luksemburžani ništa nisu izgubili u EU, uvijek su bili posebni."

Potrebne su, dakako, mjere za promicanje individualnosti u globalizaciji. Moramo se učiti zajedništvu koje omogućuje individualnost. *Da bi se sustav učinio prepoznatljivim i potrebnim drugome, prvo mora znati samoga sebe.*

2. *Promjena političke razine* nastala urušavanjem totalitarnog socijalizma u SSSR-u i drugim istočnoeuropskim zemljama omogućila je širenje globalnog liberalnog kapitalizma te multinacionalnih i transnacionalnih kompanija.

¹ D. Gorupić, R. Ćurčić: Hrvatska u globalizaciji svjetskog gospodarstva, II. međunarodno INTECON savjetovanje, Zagreb, 1997.

² Erhard, Busek je koordinator Southeast European Cooperative Initiative u Beču i bivši vice-kancelar i ministar Austrije

Za manje i srednje razvijene zemlje uključivanje u sustav liberalnog kapitalizma može ići u dvije inačice:

Jedno je država organizirana gotovo kao veliko poduzeće s unutarnjom regulacijom - koja se partnerski odnosi prema globalnoj promjeni i međunarodnoj gospodarskoj suradnji.

Drugo je stvaranje slobodnih uvjeta za slobodan i siguran ulaz stranog kapitala i minimum socijalnog mira te pretvaranje u pasivno područje tuđe gospodarske djelatnosti s neizvjesnim ishodom i mogućim velikim gospodarskim, socijalnim i političkim problemima.

U Hrvatskoj je ovaj odnos još složeniji zbog, ratom obilježenog, prijelaza iz bivšeg političkog i gospodarskog sustava totalitarnog socijalizma u demokratski kapitalizam. Temeljita i cjelovita promjena političkog i gospodarskog sustava u Hrvatskoj djelomično je dovela do krize identiteta gospodarskih sustava, primarno poduzeća. Novo vrijeme koncentriranih i ključnih promjena nije pratilo i stvaranje novog identiteta i vizije poduzeća. Naprotiv, došlo je do napuštanja i uništavanja zatečene proizvodnje i proizvodnog potencijala, do dezorijentacije menadžmenta i otpuštanja uposlenih, što je rezultiralo tek kratkoročnim preživljavanjem poduzeća. Uz to se i dobar dio novih poduzetnika usmjerio na jeftino prisvajanje imovine i otpuštanje zaposlenih, bez inovativnog razvitka proizvoda i usluga. Stari identitet poduzeća s državnom i bankovnom podrškom nestaje, a novi, poduzetnički, presporo se stvara. Pretvorba i privatizacija provode se u mukama kakve su imale i imaju sve zemlje u sličnim uvjetima. J. Županov kaže da smo zbog toga sada bliži političkom nego poduzetničkom kapitalizmu.³

Tržište je radikalno smanjeno, teritorijalno i količinski, unutar i izvan zemlje, a uz to je domaće tržište otvoreno uvoznj konkurenciji.

Ljudski su potencijali pritom znatno zanemareni. Nerijetko se kao oblici "racionalizacije" proizvodnje i opstanka poduzeća javljaju otpuštanja radnika i smanjivanje proizvodnje. I dok se u razvijenom svijetu uspješnim smatra onaj menadžer koji je sposoban pokrenuti i koristiti sav radni i intelektualni potencijal zaposlenih, naša poduzeća još uvijek djeluju ispod razine raspoloživog radnog i intelektualnog potencijala.

³ Županov, J.: "Politički kapitalizam", zbilja ili mit?, Gospodarstvo, br. 83. svibanj 1996., str. 42-44. Politički kapitalizam znači da gospodarska moć slijedi iz političke moći; poduzetnički kapitalizam označuje autonomnu gospodarsku moć, koja onda može omogućiti i političku moć.

Novi vlasnici, poduzetnici i menadžeri, još uvijek se nisu dovoljno profilirali kao inventivni i poslovno-proizvodni pokretači promjena i stvaratelji novoga. Stoga se ne ostvaruje razvitak nego tek preraspodjela zatečene imovine.

Da bi u takvim uvjetima opstala, poduzeća moraju redefinirati svoju poslovnu filozofiju, svoj identitet, svoju viziju i strukturu.

3. *Promjena tehnološke razine i kritičnih činitelja razvoja.* Gospodarski sustavi su uvijek nastojali kritični i u pravilu oskudni resurs input pretvoriti u što veći i kvalitetniji output (tj. ulov, živežne namirnice, proizvod).

U uvjetima velike složenosti, naglašene neizvjesnosti, brzih i učestalih promjena garancija opstanka više nije ni vlasništvo na zemlji, kao što je to bio slučaj u poljoprivrednom, niti kapital kao što je slučaj u industrijskom dobu. Praćene nevjericom i užasom nestaju vrlo stare obiteljske tvrtke i propadaju projekti, koji su još nedavno stvarali sigurnu dobit. Zašto? Jer se nisu uskladili sa zahtjevima novoga doba.

Status quo više nije najbolji putokaz za budućnost, a ne može se računati ni na postupnu i kontinuiranu promjenu. Promjene su brze i neizbježne, a organizacija u poduzećima nedovoljno dinamična i previše hijerarhijska da bi im mogla odgovoriti. Oni koji su bolje shvaćali promjene i bili pripremljeni za njihovo korištenje, stjecali su prednost na tržištu. Narastala je spoznaja o potrebi upravljanja promjenama. U svijetu su stvarani modeli od kojih se očekivala ponovna uspostava sustava gospodarskih vrijednosti industrijskog doba, a to prije svega znači da će kapital stvoriti uvećani kapital. Ti modeli međutim nisu davali očekivane učinke.

Ovakav nam zaključak nameće i Fuch⁴ svojim biokibernetskim modelom, prepoznajući čovjeka kao "novog vladodršca" informacijskog doba.

Ljudski je kapital vrsta kapitala koju nose ljudi sa svojim znanjima, sposobnostima, vještinama, kreativnošću, zdravljem i mnogim drugim atributima koji utječu na ljudske mogućnosti u radu. Zaliha ljudskog potencijala može biti u velikoj mjeri neovisna o demografskom potencijalu društva. Ona se može povećati i obogatiti investiranjem u čovjeka, u njegov biološki, emocionalni, intelektualni i komunikacijski potencijal.

Razvijeni je svijet učinio tehnološki pomak k tehnologijama temeljenim na intelektualnoj energiji - k informacijskim tehnologijama. Naš je tehnološki kapital devastiran i zastario, a svoj ljudski potencijal još ne poznajemo i ne koristimo dovoljno.

4. *Demografske promjene.* U traženju modela kapitalizma budućnosti u svijetu se značajna pozornost pridaje demografskim promjenama, obilježenim brojnim i velikim emigracijama i migracijama kao i starenjem stanovništva. U Hrvatskoj su demografskoj slici također nastupile promjene prema kojima se ne smijemo ignorantski držati. Kada govorimo npr. o odlascima iz zemlje, daleko značajnija od broja otišlih je njihova pripadnost razvojno relevantnoj skupini.

Navedene se pojave u svijetu nazivaju gospodarskim tektonskim pločama i predstavljaju gospodarske sile koje uzrokuju neprimjetne i polagane ali temeljne promjene pa i spektakularne gospodarske potrese. One su nužne za sagledavanje postojećeg stanja, ali ne i dovoljne za spoznaju budućnosti.

Tablica broj 1.: Biokibernetski model

	Poljoprivredno društvo	Industrijsko društvo	Informacijsko društvo
Ciljevi	živežne namirnice	proizvodi	usluge
Kritični čimbenik	zemljište	kapital	znanje ("know-how")
Vlastodržac	kralj	vlasnik kapitala i menadžer	nositelj znanja
Način poslovođenja	"korbač"	"lisnica"	sudjelovanje "svih"
Ustrojstvo	monarhija	hijerarhija	mrežne strukture

Uočljivo je kako postoji pomak kod kritičnog čimbenika od zemljišta, preko kapitala do znanja i njegovog nositelja - čovjeka kao "novog vladodršca".

U svladavanju prepreka u temeljnim preobrazbama poduzeća postupno je otkrivena ključna odrednica uspjeha i neuspjeha - ljudski čimbenik kao najbogatiji izvor stvaralačke energije.

⁴ Fuch: Biokibernetski model, prema Cimerman, M.M Cjeloviti reengineering Hrvatske na prijelazu tisućljeća", Drugo međunarodno INTERCON savjetovanje, Zagreb, 1997.

Hrvatska, kao i sve zemlje u tranziciji traži svoj model jer, zbilja nas je u to uvjerila, ne možemo govoriti o modelima primjenjivima na sve, već tek o scenarijima s nekim zajedničkim značajkama. Paradoksalnim nam se čini kada svjedočimo propadanju i još jednoga, koliko jučer, uvjerljivog scenarija. Ali nisu samo naši scenariji sporni. U ljeto 1994. Meksiko je provodio politiku koja se, po prvim rezultatima, činila pravim modelom za uvođenje tržišnog gospodarstva,⁵ da bi samo godinu dana poslije došao u žestoku gospodarsku krizu. Svoje modele preispituju i mnogo uspješniji. Japansko gospodarsko čudo zapalo je u recesiju, švedski model države socijalnog blagostanja sada je u povlačenju. Gotovo nismo sigurni hoće li pobjednički mali tigrovi i sutra to biti i što zapravo znači ubrzano kinesko integriranje s globalnim kapitalizmom.

Neki dobri modeli propadaju jer se presporo mijenjaju, drugi jer nisu cjeloviti, treći jer ponavljaju "uspješno" rješenje i kada je ono to prestalo biti.

Slične procese ovima koje prolazimo u politici i gospodarstvu prolazili su, ne tako davno, i fizičari.

Svaki put kada su u nekom atomskom eksperimentu postavljali pitanje prirodi, ona im je odgovarala paradoksom, i što su se oni više trudili razjasniti situaciju, tim su paradoksi postajali oštriji. Trebalo im je mnogo pokušaja i pogrešaka da shvate kako paradoksi pripadaju samoj strukturi atomske fizike i da se oni javljaju svaki put kada se atomski događaji pokušavaju opisati terminima tradicionalne fizike. Tek kada su ušli u "duh kvantne teorije", fizičari su počeli učiti postavljati prava pitanja i dobivati odgovore bez proturječnosti.

Zašto govorimo o pomicanju s klasičnog Newtonova modela na modele utemeljene na teoriji relativiteta i atomske fizici? Jer smo primjenom Newtonova modela čvrstostrukturiranih objekata i strogog determinizma u društvenim znanostima uspješno odgovarali problemima industrijskog doba. Danas, kada pokušamo istim kauzalnim modelima odgovoriti na probleme informacijskog doba, dolazimo u istu paradoksalnu situaciju u kojoj su bili i fizičari kada su atomske događaje pokušavali opisati terminima klasične fizike.

Želimo li prekinuti zaoštavanje paradoksa, odgovore na razvojne probleme informacijskog doba,

⁵ Meksiko je uravnotežio svoj proračun, privatizirao više od tisuću poduzeća u državnom vlasništvu, sasjekao državnu regulaciju, ušao u NAFTA - Sjevernoamerički sporazum o slobodnoj trgovini, prihvatio dramatično sniženje carina i kvota. Prema Thurow, L.C.: *Budućnost kapitalizma*, Zagreb: Mate, 1997. str. 2.

u nas multiplicirane tranzicijskim problemima, moramo prestati davati u kategorijama klasične znanosti. Prave odgovore možemo dati jedino ulazeći u duh informacijskog društva. A da bismo to mogli, morat ćemo kao i prirodne znanosti prihvatiti, uvažiti, a možda i iskoristiti kao šansu rastuću:

- kompleksnost,
- neizvjesnost i
- ireverzibilnost svijeta u kojem živimo.

KAKO SPOZNAJE IZ PRIRODNIH ZNANOSTI POMAŽU BOLJEM RAZUMIJEVANJU POLITIČKE I GOSPODARSKE ZBILJE

Navedene su pojave potekle iz prirodnih znanosti (fizika, biologija, kemija), gdje su unatoč početnom nerazumijevanju i odbijanju dovele do promjene znanstvenih modela.

Uvijek su promjene u znanosti svoj začetak imale u prirodnim znanostima. Zbog veće mogućnosti eksperimentiranja i provjerljivosti rezultata znanstvene paradigme prirodnih znanosti s vremenom su se modificirale i postajale paradigama i ostalih znanstvenih disciplina.

Dugo je tako Newtonov mehanički model univerzuma (inače model klasične fizike) utemeljen na apsolutnom prostoru i vremenu, elementarnim čvrstim česticama, strogo kauzalnim prirodnim pojavama i idealu objektivnog opisivanja svijeta bio općeprihvaćeni model cijeloga znanstvenog svijeta.

Kvantna teorija, međutim, razotkriva jedno bitno jedinstvo univerzuma. "Ona pokazuje da ne možemo razložiti svijet na najmanje jedinice koje postoje neovisno. Kako prođiremo u materiju, priroda nam ne pokazuje nikakve "osnovne opeke", već se prije ukazuje kao jedna komplicirana mreža odnosa između različitih dijelova cjeline. Ti odnosi uvijek na jedan bitan način uključuju i promatrača. Ljudski promatrač čini posljednju kariku u lancu procesa promatranja i svojstva bilo kojeg atomskog objekta mogu se prihvatiti jedino u terminima interakcije tog objekta s promatračem. To znači da klasični model objektivnog opisivanja svijeta više ne vrijedi."⁶

I kvantna teorija i teorija relativiteta zahtijevaju pomak od objekta prema događajima, u organizaciji bi rekli od strukture prema procesima. Ili kako to W. Heisenberg kaže: "Svijet više ne dijelimo na različite grupe objekata, već na različite grupe međupo-

⁶ Capra, F.: *The Tao of Physics*, Fontana/Collins, 1976. str. 371.

vezanosti... Ono što se može izdvojiti jest vrsta međupovezanosti koja je u danoj pojavi od najvećeg značenja. Svijet se stoga javlja kao jedno složeno tkivo događaja, u kojem se različite međupovezanosti izmjenjuju, preklapaju ili kombiniraju i na taj način određuju teksturu cjeline”⁷.

Ovakvim posredovanjem **kompleksnost** gospodarstva u tranziciji želimo sagledati kao kompliciranu mrežu međupovezanosti između različitih dijelova cjeline određenu ljudskim kapitalom promatrača, ili još bolje graditelja, koji u njoj traži ili gradi rješenja.

Neizvjesnost u pravilu promatramo kao ograničenje, ali teorija kaosa nas uči da ona može biti i prednost.

Sustavi, čak i oni relativno jednostavni, imaju svojstvo naglog mijenjanja karaktera svoga ponašanja. To se manifestira prijelazom od predvidljivog (regularnog) u slučajno ponašanje već i kod malih promjena nekoga ključnog parametra. Ovo je svojstvo vrlo zbudujuće, pa nismo u stanju u punoj mjeri razumjeti sve okolnosti koje se zbivaju pri takvim promjenama ponašanja sustava.

Gospodarski sustavi, zbog svoje otvorenosti i dinamičnosti podložni su ubrzanom kretanju iz glatkog - laminarnog u kaotični tok.

Kada je tok gladak ili laminaran, male smetnje nestaju same. Ali nakon nastupa turbulencije, kao zbrke nereda u svim mjerilima (mali vrtlozi unutar velikih), smetnje katastrofalno narastaju. Turbulentno gibanje, odnosno procesi, nestalni su i nasumični. Oni u gospodarskom sustavu stvaraju otpor i troše njegovu energiju. Nastanak turbulencije tajnoviti je trenutak kada uredni sustav postaje kaotičan. Ali upravo na tom putu ka kaosu dolazi do autonomne uporabe slučajnih procesa koji rezultiraju skokovitim razvitkom i stanjem veće složenosti. Ovakvi su procesi doveli do razvoja indeterminističke teorije svrhovite evolucije, odnosno teorije samoorganizacije. Čini se, naime, da je za sustav najbolje kada se nalazi u stanju granične nestabilnosti, gdje se kombinirajući stabilnost i nestabilnost, proizvodi nepravilno i nepredvidivo ali ipak strukturirano ponašanje.

Većina sustava evoluiru u jednome manje ili više strogom spletu kanaliziranih razdoblja razvoja između kojih su smještene točke dramatičnih izbora ili bifurkacije. Što je proces strožije kanaliziran, što su komunikacije efikasnije, to je veća vjerojatnost da

slučajne fluktuacije ostanu bez značajnije uloge, tj. vraćaju ih u kanal razrađeni mehanizmi održavanja ravnoteže.

Ali u točkama bifurkacije, u stanjima daleko od ravnoteže, fluktuacija poprima realnu mogućnost izbora koji je bitno neodređen. U pravilu, u točkama odlučivanja postoji više mogućnosti za izbor, odnosno više putova nove evolucije. Kojim će se od mogućih putova krenuti, nerijetko je slučajan izbor. Ipak, onaj tko čini izbor, ima mogućnost ustanoviti neku raspodjelu vjerojatnosti po različitim alternativama. U svakom slučaju sloboda izbora je mnogo veća od one koju daje klasična znanost. Kako kaže Monod⁸, ljudska sudbina i čovjekova zadaća nisu nigdje zapisane i samo o čovjeku ovisi što će izabrati. Čovjek stalno unosi nesigurnost u svoj izbor, ali kako su njegov život i put ireverzibilni, povratka u iskon nema, a mogućnost uvijek novih izbora leži samo u budućnosti, u novim točkama bifurkacije.

Ekonomski procesi vremenski su nepovratni. Nije se moguće vratiti u vrijeme iskorišteno za pripremu i donošenje neke odluke i “popraviti” krivo donesenu odluku. Jednom donesena odluka angažira resurse te može izazvati trajne posljedice u sustavu i okruženju, mijenjajući na taj način i preduvjetu budućih procesa.

Kompleksnost, neizvjesnost i ireverzibilnost pojave su koje se uzajamno prate.

Ovim radom pokušavamo uočiti točke stacionarnog stanja, odnosno sile privlačenja koje razvoju u kompleksnim, neizvjesnim i promjenjivim uvjetima tranzicije daju pravilnost, a sustav mogu odvesti u stanje višega reda.

MAKRO ASPEKT - ORIJENTACIJA SUSTAVA U TRANZICIJI

Tranzicijska gospodarstva se moraju pojmiti kao “identiteti koji se održavaju u kompleksnoj i promjenjivoj okolini stabiliziranjem razlike unutarnjost/vanjskost.”⁹

Razgraničavanjem i konstituiranjem diferencije vanjskosti i unutarnjosti nastaju područja različite kompleksnosti, pri čemu je svijet uvijek kompleksniji od bilo kojeg tranzicijskog gospodarstva u svijetu, što bi značilo da je u svijetu moguće više događaja nego u bilo kojoj zemlji pojedinačno. U odnosu na svijet,

⁷ Heisenberg, W.: *Physics and Philosophy*, Allan & Unwin, London, 1963. str. 96.

⁸ Monod, J.: *Slučajnost i nužnost*, 1983.

⁹ Luhmann N.: “Teorija sistema”, Globus, Zagreb, 1981., str. 143.

tranzicijske zemlje, reducirajući svoju kompleksnost, stvaraju viši red s manje mogućnosti, što im omogućuje bolju orijentaciju doživljavanja i djelovanja. Ta redukcija kompleksnosti svijeta na format koji omogućuje doživljavanje i djelovanje upravljana je *smislom, ona zapravo predstavlja makro-orijentaciju zemlje*. Svaki sustav u tranziciji koji želi stvoriti i održati svoj identitet, i koji u svom opstanku ne želi biti ovisan samo o kauzalnoj konstelaciji što se "slučajno" nameće iz njegove okoline, mora imati makroorijentaciju - svrhe kojom će uspješno apsorbirati kompleksnost svoje okoline.

Svrhe se pritom promatraju kao:

- subjektivne predodžbe budućih učinaka - dakle, što mi to kao Hrvatska ili pak gospodarski sustav želimo,
- a što možemo institucionalizirati kao osnovu svojega djelovanja i/ili kao učinak
- i tako specificirati da se uklapa u diferencirano okruženje,
- a nama omogućuje da zadržimo princip internog diferenciranja i - odgovarajuću mjeru varijabilnosti.

Posljednjih deset godina u Hrvatskoj smo se na djelu uvjerali kako prijelaz iz jedne ravnotežne točke u drugu može biti bučan i neravnotežan proces. Hoćemo li iz područja granične nestabilnosti otići u kaos ili u stanje reda na višoj razini, umnogome ovisi o makroorijentaciji cijeloga gospodarstva. To znači prijelaz s ideologije (nerealne) potrošnje, koja je kao dječja bolest kapitalizma zahvatila cijelu zemlju, na ideologiju gradnje. Međutim, da bi pojedinci imali graditeljski mentalitet, država, svojom orijentacijom mora biti vidljivi graditelj. Na taj će način svima koji ne mogu sami biti graditelji omogućiti da sudjeluju u procesu gradnje, što će bitno olakšati i orijentaciju svakog poduzeća pojedinačno.

MIKROASPEKT - FLEKSIBILNA ORGANIZACIJA I REGULACIJA SUSTAVA U TRANZICIJI

Da bi ostvarilo dimenzije otvorenosti i dinamičnosti kao uvjete svoga opstanka, poduzeće se na neki način stavlja u funkciju svoje okoline, odnosno svojim svrhama zadovoljava neku od potreba svoje okoline. Povratno, o sposobnostima poduzeća da udovolji potrebama svoje okoline (te o mjeri u kojoj monopolizira te sposobnosti) ovisit će i strukturiranje dijelova okoline koji su relevantni ili

potencijalno relevantni za definiranje i ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Ravnoteža poduzeća i njegove okoline gotovo je nemoguća, to je već pitanje egzistencije, te se kao značajnije postavlja pitanje regulacije ponašanja u slučaju jake neravnoteže.

Odnos poduzeća i njegove okoline umnogome ovisi o njegovoj organizaciji, kojom pokušava reducirati kompleksnost u tim odnosima.

Okolina, a i poduzeće samo, stalno proizvode nove neravnoteže na koje treba reagirati. Sve neravnoteže koje se javljaju u gospodarskom sustavu grubo se mogu podijeliti u tri skupine:

- Neravnoteže koje prolaze nezapaženo i na njih se ne reagira; to su male promjene koje spontano nastaju i spontano nestaju, ničim ne narušavajući uobičajene organizacijske procese.
- Neravnoteže koje se mogu "dočekati" primjenom uhodanih tehnika, moglo bi se reći da je njihovo eliminiranje stvar rutine; neravnoteže su uočljive i iziskuju promjenu djelovanja, ali se odluke o promjeni donose temeljem "rutiniziranog" responza. Ove su odluke najčešće ugrađene (programirane) u organizacijsku strukturu, koja se onda javlja kao svojevrsna membrana u odnosu s promjenljivim i kompleksnim okruženjem. Dugo se u teorijama organizacije organizacijska struktura tretirala kao najznačajniji faktor zaštite sustava od problema koji mogu doći iz okoline. Danas znamo da organizacijskom strukturu možemo apsorbirati samo dio uočljivih neravnoteža čije uklanjanje ne traži posebna, do tada nepoznata, rješenja.
- Neravnoteže koje iziskuju bitne promjene u organizaciji. To su neravnoteže koje mogu odvesti sustav u kaos, ali mogu biti i točke bifurkacije - šanse za razvoj, ako se gospodarski ili politički sustavi tako organiziraju da ih mogu prepoznati, snaći se u vremenu i prostoru njihova pojavljivanja, definirati ih, protumačiti i ponuditi rješenja za njihovo otklanjanje. Priroda tjera sustave na propadanje ili samoorganiziranje vlastitih potencijala u svrhu opstanka i razvoja.

Kako će gospodarski sustav reagirati u nastalim točkama bifurkacije, ovisi o njegovoj svrhovitoj orijentaciji. Ako je smisao postojanja gospodarskog sustava tek puko preživljavanje (opstanak), njegovo će se ponašanje bitno razlikovati od ponašanja subjekta kome je smisao postojanja razvoj. Da bi mogla reducirati kompleksnost, a točke bifurkacije iskoristiti kao šanse za razvoj, organizacija poslovnih i društvenih sustava mora biti razvojno - graditeljski

orijentirana. Naime, orijentacija poduzeća na goli opstanak znači kontinuirano prilagođavanje nezvjesnostima iz okruženja dok se granice između poduzeća i okruženja potpuno ne ugase. Ovakvim zahtjevima može udovoljiti samo fluidna organizacija koja poduzeće brže ili sporije vodi u kaos. Fluidno organiziran sustav gubi svoje svrhe, ciljeve, resurse, dakle svoj identitet. Ovdje se ireverzibilni procesi ne prepoznaju kao šansa za razvoj na višoj organizacijskoj razini, već postaju siguran put u kaos.

S druge strane, ako je poduzeće strogo definiralo svoje svrhe, ne vodeći računa o dinamičnoj povezanosti s okolinom, ono neće prepoznati dolazeće točke bifurkacije - pa će propuštati šanse za razvoj. Ovakvo će poduzeće, svojom rigidnom organizacijom, dovesti do okoštavanja, do prestanka razmjene s okolinom i do smrti. Rigidna organizacija ne ispunjava osnovnu pretpostavku postojanja društvenih sustava, a to je njihova otvorenost. Poduzeće mora ispunjavati neke potrebe svoje okoline da bi opstalo, a povratno okolina djeluje na ispunjavanje ciljeva poduzeća. Izgubi li se ta interakcija unutarnje/vanjsko sustav/okolina, izgubit će se i poduzeće.

Izlaz dakle nije niti u fluidnoj niti u rigidnoj, već u fleksibilnoj organizaciji koja se sagledava i oblikuje kao:

- svrhoviti,
- povezani,
- procesualni,
- modularni i
- koordinabilni skup procesa.

Svrhovitost skupa procesa odnosi se na svrhom, tj. finalnim uzrokom upravljano djelovanje.

Povezanost procesa znači unutarnju i vanjsku korespondenciju ulazno-izlaznih komponenata.

Faktor procesualnosti upućuje da transformacije koje se obavljaju procesom i za pretpostavku imaju ciljnu usmjerenost, modele upravljanja, planiranja i odlučivanja među kojima postoji komunikacijska veza.

Faktor modularnosti polazi od modula kao autonomne cjelovite organizacijske konfiguracije koja ima neovisnu ulogu u okolini.

Koordinabilnost organizacije može biti iterativna i interakcijska, a temelji se na sustavu ciljeva i odnosi se na sve funkcije i strukturu sustava.¹⁰

Pod naletom promjena u okolini privremenost organizacijskih konfiguracija poslovnih i drugih sustava postaje bitno obilježje iz kojega slijedi mogućnost da sudionici stvaraju konfiguracije i po potrebi se samoorganiziraju.

Ovdje se dakle vidi rast tranzicijskog sustava od:

- sustava kao cjeline sastavljene od elemenata, preko
- sustava koji se razlikuje od svoje okoline, ali je s njome u stalnoj vezi, do
- sustava kao entiteta koji upućuje samo na sebe
- koji je samoreferentan.

Na ovaj način tranzicijski sustav stvara svoju samoreferentnost koja je uvjet za skok na višu organizacijsku razinu (samoorganizaciju) čak i u nesklonim uvjetima okoline.

“Samoorganizirani bi sustav bio onaj sustav čiji elementi (podsustavi) djeluju organizirano u svakoj situaciji bez postojanja neke vanjske naredbe.”¹¹

Iz dosadašnjih spoznaja slijedi kako bi se poduzeća sama trebala pomicati prema stanjima nestabilnosti, dakle promjenjivim potrebama svojih korisnika, kako bi izazvala pronalaženje novih stabilnih stanja u kojima će davati bolje rezultate. Neka poduzeća (poznati su japanski primjeri) s tim ciljem umjetno stvaraju područja granične nestabilnosti. Veliki je izazov pronaći optimalnu kombinaciju stabilnosti i nestabilnosti.

Govoreći organizacijskim jezikom, to znači pronaći pravu mjeru neodređenosti strukture koju sustav može sebi priuštiti, a da pritom ne izgubi vlastiti potencijal selekcije. Mišljenja smo da bi organizacijska struktura morala u isto vrijeme biti određena i neodređena. Određena je za probleme koji se mogu rješavati na razini već poznatih rješenja. Tu treba poštovati procedure i pravila ugrađene u strukturu, jer stvaraju osjećaj sigurnosti kod uposlenih i vjerodostojnost poduzeća u njegovoj okolini.¹²

Kada se radi o novim i kompleksnim problemima, organizacijska struktura mora biti neodređena, kako bi mogla apsorbirati što više kompleksnosti i promjenjivosti, a da se pritom sama ne mijenja. Do promjena dolazi, ali tek nakon provedene

¹¹ Barić, G., Čatić, I., Hitrec, V.: Teorija kaosa i samoorganizacija u proizvodnim sustavima, Tehnologija i razvoj društva, Rijeka, 1998., str. 146.

¹² Na razini rutine ne smije vladati diskrecijsko pravo menadžerske strukture jer to unosi nesigurnost i ruši vjerodostojnost.

¹⁰ Kovačić, B.: “Prilog usavršavanja organizacije razvojne funkcije OUR metaloprerađivačke industrije”, disertacija, Zagreb, 1990.

redukcije kompleksnosti da bi se došlo do esencijalnosti (same biti promjene), koja se onda koristi za kvalitativni skok.

ZAKLJUČAK

Novije spoznaje teorije sustava, teorije kaosa, biologije, fizike, kemije, meteorologije, sve više i ekonomije, pokazuju da su sustavi kreativniji kada se nađu u stanju daleko od ravnoteže. To nas navodi da proces tranzicije u kojemu se nalazimo, gledamo i kao šansu a ne samo problem. Kaotično stanje pojačava i male promjene u okolini, čime u sustavu izaziva nestabilnost potrebnu da on uvidi kako se postojećim pravilima ne mogu rješavati svi problemi. Hoće li stanje nestabilnosti izazvati mutaciju i propadanje poduzeća ili samoorganizaciju, ovisi o sposobnosti poduzeća. Kreativna poduzeća će u kritičnoj točki, tj. točki bifurkacije vlastitim potencijalima stvoriti novo, novim okolnostima prikladno, ponašanje i novu strukturu.

Da bi to mogla postići, poduzeća moraju imati:

- *Makroorijentaciju, odnosno definirane svrhe* kao varijable unutar općeg smislenog određenja - opstanka ili razvoja.

- *Fleksibilnu organizaciju* utemeljenu na jakim podsustavima i vrlo fleksibilnim vezama među njima. Na taj će način podsustavi moći, u svojim okvirima, lokalizirati štetne utjecaje okoline, a da to ne djeluje bitnije na poduzeće kao cjelinu. U organizacijskim oblicima hijerarhijskog tipa situacija je bila upravo obrnuta. Tu su se slabi podsustavi međusobno čvrsto vezivali, što je značilo da se "udar" na bilo koji podsustav, zbog čvrstih međusobnih veza, prenosio na cijeli sustav.

- *Pravu mjeru neodređenosti strukture* koju sustav može sebi priuštiti, a da pri tome ne izgubi vlastiti potencijal selekcije.

Temeljna pretpostavka svemu navedenome je kvalitetan ljudski kapital kao kritični činitelj i novi vlastodržac informacijskog doba.

LITERATURA:

1. Ansoff, H.I.: Strategic Management, London, 1979.
2. Aoki, M., Gustafson, B. and Williamson, O.E.: The Firm as og Treaties, Sage Publications, London, 1990.
3. Barić, G., Čatić, I., Hitrec, V.: Teorija kaosa i samoorganizacija u proizvodnim sustavima, Tehnologija i razvoj društva, Rijeka, 1998.
4. Capra, F.: The Tao of Physics, Fontana/Collins, 1976.
5. Glick, J.: Kaos, Izvori, Zagreb, 1996.
6. Kovačić, B.: "Prilog usavršavanja organizacije razvojne funkcije OUR metaloprerađivačke industrije", disertacija, Zagreb, 1990.
7. Luhmann, N.: "Teorija sistema", Globus, Zagreb, 1981.
8. Monod, J.: Slučajnost i nužnost, Nolit, Beograd, 1983.
9. Mujić, N.: Postmoderna društvenog razvoja u funkciji upravno političkog ustrojstva Hrvatske s osvrtom na razvoj regije Slavonije i Baranje, mag. rad, Osijek, 1993.
10. Naisbitt, J.: Megatrendovi, Globus, Zagreb, 1982.
11. Osmanagić Bedenik, N.: Potencijali Poduzeća, Alinea, Zagreb, 1993.
12. Ouchi, W.: Theory Z, Addison-Wesley, 1981.
13. Prigogine, I. i Stengers I.: Novi savez, Globus, Zagreb, 1982.
14. Robert, B.: Countering the Effects of Destructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions, Journal of Applied Psychology 75,3 (1990.)
15. Shingo, Sh.: Nova japanska proizvodna filozofija, Biblioteka za produktivnost i stabilizaciju, Beograd, 1986.
16. Stacey, R.D.: Strateški menadžment i organizacijska dinamika, MATE d.o.o., Zagreb, 1997.
17. Thurow, L.: Glavom o glavu, Mladost, Zagreb, 1993.
18. Thurow, L.: Budućnost kapitalizma,
19. Toffler, A.: Šok budućnosti, O. Keršovani, Rijeka, 1975.

Željko Turkalj, Ph.D.

Nihada Mujić, Ph.D.

**MACROORIENTATION, FLEXIBLE ORGANIZATION AND
REGULATION OF COMPANY IN TRANSITIONAL ECONOMY**

Summary

Trying to describe the world economics reality, particularly the economy of transitional countries, we often find ourselves in a paradoxical situation since we try to answer new problems with old experiences and knowledge. Having found the answers within the terms of classic science, we reach for more recent cognitions from the field of physics, biology, theory of chaos which brought to the change of scientific paradigms in natural sciences. Thus the complexity, uncertainty and irreversibility of transitional processes become less problem and more a chance to develop. Developmental, constructive orientation with flexible organization and the right measure of the organization structure (un)certainty could be a suitable answer to the transitional problems.

Key words:

orientation, purpose, flexible organization, complexity, uncertainty