



MOĆ U ORGANIZACIJAMA I NJENE KLJUČNE KARAKTERISTIKE

POWER IN ORGANIZATIONS AND ITS MAIN CHARACTERISTICS

Vladimir Džamić, Marija Kostić, Danka Stefanović, Nada Arežina

Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Srbija

Apstrakt:

U ovom radu autori će pokušati da objasne osnovne karakteristike koncepta moći u savremenim poslovnim organizacijama. Autori razmatraju razliku između društvenog uticaja i moći, kao i osnovne izvore moći, njene ključne strukturne elemente i načine ostvarivanja u savremenom organizacionom okruženju. Posebna pažnja posvećena je distinkciji između moći i autoriteta, kao i konkretnim vrstama moći u savremenim organizacijama. U radu su istaknute osnovne karakteristike koncepta distance moći, u svetlu procesa ekonomske globalizacije i transformacije nacionalne kulture, kao i njenog uticaja na formiranje organizacione kulture.

Ključne reči:

društveni uticaj, strukturni elementi moći, distanca moći, autoritet.

Abstract:

In this paper, the authors will try to explain the basic features of the concept of power in modern business organizations. The authors shall discuss the difference between social impact and power, as well as the basic sources of power, its key structural elements and the ways of achieving power in the contemporary organizational environment. Special attention is devoted to the distinction between power and authority, as well as the specific types of power in contemporary organizations. The paper highlights the main characteristics of the concept of power distance, in the light of the process of economic globalization and transformation of national culture, and its impact on the formation of organizational culture.

Key words:

social impact, structural elements of power, power distance, authority.

1. UVOD

Društveni uticaj i moć su oduvek izazivali veliku pažnju i interesovanje u društvu. Pitanja Ko ima najveći društveni uticaj ili ko ima najveću moć datiraju od najranijih perioda ljudskog društva. U savremenim organizacijama, vrlo važno pitanje jeste upravo: Ko donosi suštinske odluke koje utiču na druge i usmeravaju rad i ponašanje drugih zaposlenih? Koji su izvori takvog organizacionog uticaja i na koji način se oni manifestuju u praksi? Iako je reč o veoma sličnim pojmovima, savremena nauka o organizacionom ponašanju i korporativnoj kulturi ipak pravi razliku između pojmova kao što su društveni uticaj i moć.

Društveni uticaj podrazumeva mogućnost da druge ljude navedemo da se ponašaju u skladu sa našim željama, ciljevima, očekivanjima ili interesima. Društveni uticaj, kao i moć, nisu samo vezani za pojedince. Tako na primer, veoma uticajne mogu biti određene grupe za lobiranje, strukovna udruženja i slično, a moć svakako nije karakteristika samo pojedinaca, već može biti vezana za državu, organizacije, društvene grupe, vojne saveze i slično.

Iako je reč o veoma povezanim konceptima, društveni uticaj i moć ipak imaju određene razlike i to: u intenzitetu – moć je mnogo jača od društvenog uticaja; u formalnosti – neki autori ističu da moć postoji onda kada *formalno utičemo na druge* (Grinberg & Baron, 1998); u subjektima – društveni uticaj mogu imati određene društvene grupe, ali recimo vojnu moć mogu imati samo savezi država ili država pojedinačno.

Moć (lat. *potentia*, nem. *Die Macht*) može se, po shvatanju nekih autora, razumeti na tri različita načina:

1. moć kao puka moć, koja je neutralna u odnosu na čoveka i podrazumeva sposobnost čoveka da opstane kao

ljudsko biće, da se pokreće i razvija;

2. moć kao nadmoć, koja uvek obuhvata odnos nadređenog i podređenog – dakle, ovaj koncept postoji samo kada postoji odnos dominacije nad određenim objektom i obuhvata: prisiljavanje, prinudu, zapovedanje, postojanje zavisnosti i određene hijerarhije. Da bi ovakva moć postojala neophodno je da postoji percepcija moći. Ukoliko zaposleni ne doživljavaju svog rukovodioca moćnim, efekti njegove moći znatno su umanjeni ili ne postoje uopšte¹.
3. moć kao mogućnost, koja se odnosi na stvaralačke potencijale čoveka, jer je stvaralaštvo moć za sebe (Enciklopedija političke kulture, 1993).

U svojoj poznatoj definiciji moći, Fefer i Salancik tvrde da je moć zapravo sposobnost onih koji je poseduju, da ostvare ono što im je namera (Salancik & Pfeffer, 1978).

2. STRUKTURNI ELEMENTI MOĆI U ORGANIZACIJAMA

Najčešće se kao strukturni elementi moći navode: subjekti moći, taktike sprovođenja moći, materijalni status (bogatstvo), statusni simboli, kontrola organizacionih normi, dominacija i hijerarhija i mogućnost prinude.

Subjekti moći su zapravo oni koji su nosioci moći, tj. oni koji imaju moć unutar jedne organizacije. Najčešće je reč o pojedincima čija moć proističe iz položaja unutar same organizacije. Ipak, vrlo važne mogu biti i pojedine grupe unutar organizacije, koje zahvaljujući svojoj važnosti mogu da imaju takođe

1 Prvi je tezu o percepciji moći kao uslovu postojanja moći izneo Tomas Hobs u svom delu „Levijatan“ u XVII veku.



značajnu moć.

Taktike sprovođenja moći su načini (metode) pomoću kojih se ostvaruje moć pojedinca ili grupe u organizacijama. One su veoma podudarne sa taktikama nametanja društvenog uticaja, pa ih stoga nećemo posebno pobrajati. Ipak, taktika koja se gotovo najčešće koristi jeste *ubediavanje*. Sposobnost ubediavanja je posebna veština, koja u velikoj meri zavisi od znanja, položaja i informisanosti aktera. Nikolo Makijaveli je u XVI veku u svom poznatom delu *Vladalac* zapisao: „Ljude je veoma lako ubediti u nešto, ali ih je vrlo teško održati u tom ubedenju“. Skup njegovih filozofskih stavova o moći i realizaciji moći naziva se *makijavelizam*.

Materijalni status predstavlja vrlo važnu strukturnu komponentu moći. Usko je povezana sa ekonomskom moći pojedinca ili određene grupe u organizaciji. Što je pojedinac ili grupa u boljem materijalnom položaju (bogatiji/a), to je manja mogućnost da se nad njima ostvari bilo kakva dominacija, jer su ekonomski samostalni. I obrnuto, siromaštvo u ogromnoj meri uvećava podložnost ljudi da se moć nad njima sprovodi.

Statusni simboli ne utiču direktno na zaposlene u organizacijama, ali imaju vrlo važan psihološki značaj, jer posredno ukazuju na nečiju važnost, položaj ili status u organizaciji. U statusne simbole od posebnog značaja spadaju: rang u organizacionoj hijerarhiji, titula, publicitet koji osoba ima i slično. Otuda, na primer, odluka koju je potpisao i pečatirao generalni direktor ima daleko veću moć i značaj od one koja je usmeno saopštena kao odluka generalnog direktora. U tom konkretnom slučaju, psihološki vrlo snažno utiču upravo statusni simboli: najviši položaj i hijerarhiji organizacije, svojeručni potpis osobe i pečat organizacije kao dodatni simbol autoriteta i uticaja.

Moć u organizaciji u velikoj meri se oslanja na mogućnost da se donošenjem i sprovođenjem organizacionih normi kontroliše ponašanje i delovanje svih zaposlenih. Organizacione norme su zasnovane na vrednostima jedne organizacije i ciljevima koje organizacija ima, o čemu će više reći biti u poglavlju o vrednostima i normama korporativne kulture. Kršenje organizacionih normi formalno povlači odgovornost zaposlenih, što je direktan način da se primenom sankcije obezbedi poštovanje formulisanih pravila, a samim tim i realizuje moć u organizacijama.

Kako je to još isticao Maks Veber u svojoj inače najpoznatijoj klasičnoj teoriji organizacije, svaka organizacija mora imati svoju hijerarhiju. Hijerarhijska struktura organizacije zasniva se na postojanju nadređenih i podređenih, što je jedna od osnovnih komponenti moći, bez koje moć ne bi mogla da se ostvaruje („moć kao nadmoć“). Tesno povezana sa hijerarhijom jeste dominacija u organizacijama.

Konačno, sastavni deo strukture moći jeste mogućnost prinude. Ceo koncept moći zasnovan je na tome da drugi budu navedeni ili naterani da se ponašaju u skladu sa očekivanjima, ciljevima ili interesima osobe koja sprovodi moć. U slučaju da je nemoguće da se dobrovoljno i korišćenjem tzv. meke moći (eng. *soft power*) drugi navedu na željeno ponašanje, konačna metoda jeste upravo prisila ili prinuda. To ne znači prinudu koja država sprovodi kroz svoje organe represije (policija, vojska), već se odnosi na mogućnosti rukovodilaca ili upravljača u organizaciji da na zakonom dozvoljene načine izvrše prinudu zaposlenih da poštuju određena pravila ili usvoje određene organizacione vrednosti.

3. MOĆ I AUTORITET U ORGANIZACIJAMA

Interesovanje za povezanost moći i autoriteta ne potiče iz savremenog perioda. Još je u Srednjem veku, papa Gelazije u

svojoj doktrini o dva mača izneo da postoje dve paralelne vlasti u društvu: moć (lat. *potestas*) i autoritet (lat. *auctoritas*). U eri ekonomske hiperglobalizacije ovi koncepti su dobili posebno mesto, značaj i primenu u organizacionom okruženju.

Nije uvek lako odrediti da li se moć i autoritet u jednoj organizaciji nalaze u rukama jedne osobe ili organizacione celine (grupe). Često se u svakodnevnoj upotrebi moć i autoritet izjednačavaju, iako je reč o veoma sličnim, ali bitno različitim konceptima.

Moć je vezana za konkretno i opipljivo. Ima svoje jasne izvo-re, jasne nosioce (subjekte) i konkretne efekte. Obično se zasniva na sposobnosti moćne osobe ili grupe da koristi mehanizam sile ili prinude nad zaposlenima.

Autoritet (lat. *auctoritas*) predstavlja uticaj ili ugled koji poseduje određena osoba ili institucija, a koji je ili dobrovoljno prihvaćen ili nametnut. Proces stvaranja autoriteta tesno je vezan za proces socijalizacije i vrlo je povezan sa društvenim i organizacionim vrednostima i normama. Iako je autoritet moguće nametnuti, praktična istraživanja pokazuju da se takvi autoriteti teško održavaju u dužem vremenskom periodu i da je njihov domašaj mnogo manji od onih autoriteta koji bivaju dobrovoljno prihvaćeni na osnovu određenih kriterijuma (znanje, veštine, iskustvo, vrline, poštenje, čast, stručni ugled i slično).

4. DISTANCA MOĆI

Jedan od najznačajnijih autora koji se bavio konceptom korporativne kulture, a u okviru toga i problemom moći u organizacijama je Gert Hofsted (1928-). Hofsted je uočio da zaposleni u različitim korporativnim kulturama različito reaguju na moć svojih nadređenih.

Naime, u nekim korporativnim kulturama zaposleni slušaju svog pretpostavljenog samo zato što im je nadređen, dok u drugima, bez obzira na poziciju koju nadređeni ima u organizaciji, postoji veliki otpor toj moći i neretko se pretpostavljeni zaobilazi svesno, čime se dovodi u pitanje njegov autoritet, pa samim tim i njegova moć u organizaciji.

Stepen u kome su zaposleni nižeg ranga spremni da prihvate moć i autoritet svojih pretpostavljenih na višem nivou, Hofsted je nazvao distanca moći. Njegova istraživanja sprovedena osamdesetih godina XX veka, pokazala su da u nekim državama zaposleni po prirodi stvari više poštuju svoje poslodavce u odnosu na ostale delove sveta. Ovakve razlike proistekle su iz različitosti nacionalnih kultura u državama, što po njegovom sudu ukazuje da kultura u jednoj organizaciji, veoma zavisi od kulture jednog društva u celosti, a posebno od društvenih vrednosti (Hofstede, 2011).

<i>Države sa velikom distancom moći</i>	<i>Države sa malom distancom moći</i>
Filipini	Austrija
Venecuela	Izrael
Meksiko	Danska
(bivša) Jugoslavija	Novi Zeland
Singapur	Republika Irska
Indija	Ujedinjeno Kraljevstvo

Tabela 1. Distanca moći (prema: Hofstede, 1980)

5. VRSTE MOĆI

Kako smo napomenuli, postoji više različitih izvora, odnosno temelja moći u jednoj organizaciji. U zavisnosti od toga šta



je izvor moći, tj. na čemu se moć pojedinca ili grupe zasniva, postoji nekoliko različitih tipologija moći.

Neki od autora su podjelu moći u organizacijama izvršili na osnovu onoga što je izvor moći, tj. onoga na čemu se moć pojedinca u organizaciji zasniva. Istraživanje koje su polovinom dvadesetog veka sproveli Rejven i Frenč, ukazuje na postojanje pet osnovnih vrsta lične moći u organizacijama: moć nagrađivanja, moć prinude, legitimna moć, referentna moć i stručna moć (French & Raven, 1959).

Blejn Li navodi tri različite vrste moći u organizacijama. To su: moć koristi, moć prinude i moć principa (Blaine Lee, 1998).

Moć koristi zasniva se na ličnosti pojedinca, na njegovim kvalifikacijama, profesionalnom znanju, poštenju i pravednosti. Ova moć se ispoljava tako što pojedinac u svojim interakcijama ostvaruje određenu korist i zadovoljstvo onim što pruža i što dobija. Zato se kaže da je ovaj pristup veoma racionalan i opšteprimenljiv, jer često dovodi do zadovoljstva obe strane. Osnovne karakteristike ove moći su, po shvatanju autora: sloboda, individualizam i nezavisnost pojedinaca kao aktera.

Moć prinude kako sam naziv upućuje, tiče se odnosa zavisnosti, poslušnosti i manifestacije snage (sile, prinude) u organizaciji. Glavni izvor ove moći je upravo mogućnosti da se sprovede sankcije nad zaposlenima kao osnovni metod prinude.

Moć principa ima za temelj uvažavanje, poštovanje i poverenje u međuljudskim odnosima. Ova vrsta moći ima dugoročno najbolje efekte i najtrajnija je, budući da proističe iz ljudskih vrednosti. Poštovanje drugih, samokontrola, poštovanje etičkih pravila i standarda u organizaciji, neke su od ključnih karakteristika moći principa.

6. REZIME

Razumevanje moći veoma je važno za razumevanje savremenih organizacija. Nakon industrijske revolucije, sa prvim počecima globalizacije, koncept moći je doživeo svoju značajnu transformaciju. Ona se ogleda u promeni svih značajnih elemenata moći: od izvora, preko subjekata koji poseduju moć, do načina njenog ostvarenja i eventualnih posledica koje ima po zaposlene u jednoj savremenoj organizaciji.

Najveći izazov u savremenom dobu ostaje kako koncentrisati moć i autoritet u istom izvoru unutar organizacije. Autoritet bez moći nema kapacitet da sprovodi važne i strateške odluke, niti da značajnije utiče na ostvarivanje organizacionih ciljeva i interesa. Sa druge strane, moć bez autoriteta veoma je krhka, zato što će joj gotovo uvek nedostajati legitimitet od strane zaposlenih, koji je od suštinskog značaja za efikasno sprovođenje donetih odluka i uspostavljanje organizacionih vrednosti.

Zahvaljujući globalizaciji i njenoj, pre svega, društvenoj dimenziji, kulturni obrasci i temeljne vrednosti na kojima počiva jedna društvena zajednica u celini, počeli su da se preslikavaju na mikronivou unutar savremenih poslovnih organizacija. Otuda je u pravu Gert Hofstede kada odlično uočava da su pre svega vrednosti važne za konstituisanje jedne organizacione kulture i da će, kako se čini, upravo vrednosti determinisati stepen distance moći u jednoj organizaciji.

LITERATURA

- Blaine, L. (1998). *Power of Principles – influence with honor*. New York: Free Press.
- Enciklopedija političke kulture*. (1993). Beograd: Savremena administracija.
- French, J., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. U.D. Cartwright, *Studies in social power*.
- Grinberg, Dž., & Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama*. Beograd: Želnid
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage
- Hofstede, G. (2011). *National cultures, organizational cultures, and the role of management*. Available from: https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/National-Cultures-Organizational-Cultures-and-the-Role-of-Management_Geert-Hofstede.pdf
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). *Who gets power and how they hold on it – a strategic contingency model of power*. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21. DOI: 10.1016/0090-2616(77)90028-6