

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOČ KOT DVOSMERNI ORGANIZACIJSKI PROCES

Ljubljana, januar 2004

MATIJA LIPAR

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom

_____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ . Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA ZDRUŽBE	2
1.1 OPREDELITEV ZDRUŽBE IN ORGANIZACIJE	2
1.2 RAZMERJA MED ČLANI ZDRUŽBE.....	3
1.3 NASTANEK NEFORMALNIH IN FORMALNIH RAZMERIJ.....	4
1.3.1 NASTANEK RAZMERIJ	4
1.3.2 OBLIKE VPLIVOV NA POSAMEZNIKA	5
1.4 ZNAČILNOSTI SKUPINE	6
2 POJMOVANJE MOČI	8
2.1 OPREDELITEV MOČI	8
2.2 VIRI MOČI.....	9
2.2.1 MOČ KAZNOVANJA.....	9
2.2.2 MOČ NAGRAJEVANJA	10
2.2.3 MOČ POLOŽAJA ALI AVTORITETA.....	10
2.2.4 REFERENČNA MOČ.....	11
2.2.5 STROKOVNA MOČ	11
2.2.6 DRUGI VIRI MOČI.....	12
2.3 LASTNOSTI MOČI.....	13
2.3.1 RAZSEŽNOSTI MOČI.....	13
2.3.2 ODVISNOST KOT LASTNOST MOČI	14
2.3.3 UBOGLJIVOST V RAZMERJU MOČI	15
2.3.4 UČINKI MOČI NA POSAMEZNIKA	16
2.3.5 PROCES MONOPOLIZACIJE MOČI.....	17
3 NAČINI POVEČANJA MOČI	17
3.1 STRATEGIJE POVEČANJA MOČI.....	18
3.1.1 VRSTE POLITIČNIH IGER	18
3.1.2 MOČ V SKUPINI: GRAJENJE KOALICIJ.....	20
3.1.3 KDO VPLIVA V PODJETJU.....	20
3.1.4 RAZLIČNI TIPI KOALICIJ V ZDRUŽBI.....	22
3.2 TAKTIKE ZA PRIDOBIVANJE MOČI.....	23
3.2.1 VRSTE TAKTIK	23
3.2.2 POSREDNE TAKTIKE PRIDOBIVANJA MOČI	24

4	MOČ KOT RAZMERJE	25
4.1	MOČ KOT ENOSMERNO RAZMERJE	25
4.2	MOČ KOT DVOSMERNO RAZMERJE	26
4.3	MERJENJE MOČI V ZDRUŽBI	28
4.4	STRUKTURA MOČI	29
4.4.1	PORAZDELITEV MOČI MED ZUNANJO IN NOTRANJO KOALICIJO	29
4.4.2	CENTRI MOČI	30
4.4.3	PORAZDELITEV MOČI V SLOVENSКИH PODJETJIH	30
4.5	DELEGIRANJE MOČI	32
4.6	SPREMINJANJE MOČI	33
4.6.1	PROCES SPREMINJANJA MOČI	33
4.6.2	DEJAVNIKI, KI POVZROČIJO STRUKTURNE SPREMEMBE	34
4.6.3	MANAGER SPREMEMB	35
4.6.4	STRATEGIJE SPREMEMB IN NJIHOVA IZVEDBA.....	35
4.6.5	PORAZDELITEV MOČI	38
4.6.6	PROGRAM SPREMEMB V ZDRUŽBI	39
	SKLEP	40
	LITERATURA	43
	VIRI	44

UVOD

Združba lahko obvladuje zahtevne naloge, ki so posledica tehničnega napredka in ekonomskega razvoja. S sodelovanjem v združbi je možno rešiti naloge, ki jih posameznik sam ne bi zmoget. Organizacija omogoča združbi obvladovanje takšnih nalog in je pogoj in pripomoček za doseganje ciljev gospodarjenja podjetja.

Združba je sestavljena iz članov. Njena organizacija pa je sestavljena iz razmerij med člani. Eno od pomembnih razmerij, ki vplivajo na združbo, je razmerje moči. Ravnanje omogoča, da to razmerje združbi zagotavlja načrtnost, kar je mogoče doseči z vplivanjem, ki je osnova formalne koordinacije. Vendar pri formalni koordinaciji poteka vplivanje pretežno samo v eni smeri, to je od nadrejenega proti podrejenemu. Izven formalnega sistema koordinacije pa v združbi obstaja vplivanje, ki lahko deluje tudi v nasprotni smeri, od formalno podrejenega k nadrejenemu v hierarhiji.

Ljudje želijo na delovnem mestu zadovoljiti tudi svoje, osebne cilje, ki niso povezani s formalno združbo, zato se združujejo v neformalne skupine. Te posamezniku omogočajo, da doseže osebne cilje, ki jih v formalni združbi ne bi mogel. Ena od temeljnih lastnosti odnosov je, da skušajo udeleženci vplivati na delovanje ali razmišljanje drugega udeleženca. Pri tem se moč pojavi kot sredstvo za doseganje cilja. Moč v teh odnosih se kaže kot odnos nadrejenosti in podrejenosti, ki pa lahko deluje v različnih smereh, neodvisno od hierarhije.

Proučevanje moči je nujno za razumevanje organizacije združbe in s tem doseganja boljše učinkovitosti ter usklajenost v delovanju. V vsakem formalnem sistemu koordinacije obstaja tudi povratni vpliv in s tem moč, ki jo imajo tudi podrejeni nad nadrejenimi.

Cilj diplomskega dela je proučevanje moči kot dvosmernega procesa. Raziskal bom, kako dvosmerni proces moči v združbi nastane in kaj nanj vpliva. Dvosmerni proces moči je ena temeljnih in potrebnih lastnosti razmerij v združbi, da ta lahko uspešno deluje. Brez obojestranskih odnosov moči združba ne more obstajati.

V prvem poglavju bom opredelil združbo in njeno organizacijo. Ker so razmerja med ljudmi, ki nastajajo v združbi, pogoj za pojav moči, so v prvem poglavju opisana tudi ta. V drugem delu prvega poglavja se srečamo z nastankom skupin in razmerij, ki so lahko formalna ali neformalna.

Drugo poglavje prikazuje opredelitev moči, vire posameznih zvrsti moči in kakšne so njene lastnosti. Spoznali bomo proces vplivanja, ki je podlaga za uporabo moči. Vplivanje nastaja tako v formalnem procesu koordinacije kot med posamezniki, ki so člani neformalnih skupin. Opisal bom tudi, kako uporaba moči vpliva na posameznika in kakšne so posledice, če določen posameznik uporabi moč za doseganje osebnih ciljev.

Vsak posameznik ali koalicija v združbi teži k postopnemu večanju relativne moči, da bi lažje dosegli zadane cilje. Zato bom tretje poglavje namenil načinom povečevanja moči.

V zadnjem poglavju želim dokazati, da je uporaba moči proces, ki deluje v vse smeri, tako po liniji formalne koordinacije kot tudi v nasprotni smeri od podrejenega k nadrejenim. Spoznali bomo porazdeljenost moči v združbi in način, kako lahko moč določimo posameznikom ali skupinam v združbi. Na koncu poglavja si bomo ogledali program sprememb v združbi, ki temelji na porazdelitvi moči.

1 ORGANIZACIJA ZDRUŽBE

1.1 OPREDELITEV ZDRUŽBE IN ORGANIZACIJE

Združbo sestavljajo ljudje (SSKJ, 2003) z različnimi potrebami, ki delujejo povezano tako, da bi dosegli skupni cilj, s tem pa bolj tudi osebne cilje. Za doseganje skupnega cilja združba uporablja namenu ustrezna sredstva. Med člani združbe nastajajo razmerja, ki jih povezujejo in so pogoj za nastanek, obstoj in razvoj združbe. Razmerja med člani v združbah so tako različna, da združbo lahko prepoznamo in ločimo od drugih.

Mnogi avtorji so poskušali opredeliti organizacijo in jo bolj ali manj natančno opredeljujejo. Ena od teh je splošna opredelitev organizacije po Lipovcu. Opredelitev velja za kakršno koli združbo in se glasi: "**Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi**, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe" (Lipovec, 1987, str. 35). Ko se medsebojna razmerja med člani združbe povežejo v strukturo, postanejo ljudje, ki nastopajo v teh razmerjih, člani združbe. Združba je izid organizacije, saj ta ljudi združuje in ohranja povezane v njej.

Organizacija podjetja posameznikom omogoča, da s sodelovanjem v njej dosežejo več, kot bi dosegli sami izven nje. Usklajeno delovanje vseh delov združbe je tisto, kar zagotavlja njen uspeh. Da pa to dosežemo, se morajo znotraj strukture razviti razmerja, ki omogočajo usmerjanje vseh delov združbe proti skupnim ciljem.

Temeljna razmerja ali funkcije v podjetju lahko na podlagi njihove vloge in glede na razmerja z drugimi ljudmi razdelimo v tri osnovna organizacijska razmerja (organizacijske funkcije): upravljanja, ravnanja in izvajanja (Lipovec, 1987, str. 47).

V majhnem podjetju potekata dva različna procesa: upravljanje lastnine in neposredno delo na podlagi te lastnine. Ko začne podjetje rasti in se zaradi potrebe po večjem kapitalu začnejo združevati kapitali ter se najema tuja delovna sila, tega procesa ne opravlja posameznik-lastnik v celoti, ampak se zaradi tujega kapitala v podjetju lastnina loči od proizvodnje. Lastnik nima v proizvodnji nobene funkcije več, temveč poslovanje podjetja uravnava plačani ravnatelj. Ravnatelj opravlja funkcijo ravnanja za lastnike in ne zase ter so odgovorni lastnikom v okviru pogodbe, ki jo sklenejo z lastniki. Tako se prej enotna organizacijska funkcija razdeli na funkcijo upravljanja, funkcijo ravnanja in funkcijo izvajanja (Lipovec, 1985, str. 47).

Upravljanje je funkcija lastnika ali lastnikov podjetja. V velikih podjetjih lastniki v poslovanju dejansko nimajo nobene funkcije več. Skrbijo pa, da se ljudje, ki jih najamejo, obnašajo tako, da poslovanje ustreza osnovnim interesom lastnikov (Lipovec, 1985, str. 47).

Funkcijo **ravnanja** opravlja najeta skupina ljudi v podjetju. Ravnalci sami niso lastniki, opravljajo pa njihove funkcije, zanje in v njihovem imenu. Razmerje do upravljavcev in lastnine določa pogodba o zaposlitvi. Ravnalce lastniki najamejo na trgu delovne sile kot vsako drugo delovno silo in jih plačujejo po tržni vrednosti. Ravnalci sami ne delajo neposredno, temveč skrbijo, da poteka delo v skladu s pričakovanji upravljavcev.

Neposredno delo opravljajo **izvajalci**. Ti opravljajo delo glede na ukaze, ki jih prejemajo od ravnalcev, in so v podrejenem položaju proti ravnalcem. To je razmerje med ukazujočim in tistim, ki mora ukaze poslušati (Lipovec, 1985, str. 48).

1.2 RAZMERJA MED ČLANI ZDRUŽBE

Ljudje pri medsebojnem delovanju vstopajo v medsebojne stike in vplivajo drug na drugega, svoja individualna dejanja med seboj povezujejo, s tem pa nastajajo medsebojna razmerja. Ker pa je teh razmerij več in se med seboj povezujejo v vse smeri z različnimi ljudmi, nastaja mreža ali sestav razmerij, ki ga lahko imenujemo tudi organizacijska struktura. Z razmerji povezani ljudje pa dobivajo določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Če se med seboj poveže več razmerij ali struktur med ljudmi, nastanejo sestavljene strukture ali razmerja (Lipovec, 1987, str. 60–61).

S tehnično delitvijo dela prihaja do razmerij, ki so neposredno povezana z delovnimi nalogami in proizvodnjo. Pri tem pride do povsem **tehničnih razmerij**, ki se povezujejo v tehnično strukturo.

Da pa bi delo sploh lahko potekalo, se morajo ljudje med seboj sporazumevati. **Komunikacijska struktura** povezuje razmerja, ki nastanejo med ljudmi, ko se sporazumevajo. Komunikacijska struktura je tesno povezana s tehnično in je od nje večinoma odvisna.

Vsako delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str. 109). Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja potreb in ciljev, pa nastane mreža motivacijskih razmerij ali **motivacijska struktura**.

S tehnično delitvijo dela je treba nastale naloge med seboj povezati, da bi izvedli skupno nalogo podjetja in dosegli cilj. Delo se zato začne z usklajevanjem ali koordinacijo, sicer posameznik ne more delovati skladno s ciljem podjetja. S procesom koordinacije šele začne nastajati organizacija. Obseg koordinacije je odvisen od tega, koliko si cilji članov združbe nasprotujejo ali koliko se medsebojno dopolnjujejo. Potrebnost koordinacije narašča v odvisnosti od tega, kako spremenljivo je okolje (Lipovec, 1987, str. 129).

Ker pa je za izvedbo cilja treba z okoljem uskladiti tudi razmerja, ki nastanejo, proces koordinacije nujno obsega tudi usklajevanje razmerij med ljudmi v podjetju tako nasproti sebi kot zunanjim dejavnikom. V procesu usklajevanja razmerij zaradi medsebojnega omejevanja nastajajo razmerja, ki jih imenujemo razmerja moči. V teh posamezniki ali skupine namerno vplivajo na druge, da bi dosegli zadane cilje.

Upravljalci dajejo skupno nalogo podjetja v izvedbo glavnemu ravnalcu (manager), ta pa teh zadolžitev ne opravlja sam, temveč delegira (posreduje) naloge in odgovornost svojim podrejenim izvajalcem. Prenesti pa mora tudi moč, da bodo nalogo lahko izvedli. Z delegiranjem nastajajo razmerja, znana kot hierarhija. Razmerja in strukturo, povezano z delegiranjem in prenašanjem avtoritete, imenujemo **oblastna razmerja in strukture** ali struktura avtoritete in so podlaga za formalno vplivanje v združbi.

Da bi ljudje opravili delo, morajo biti za to usposobljeni in nagrajeni. Večja kot sta usposobljenost in nagrada izvajalca, boljše bo naloga opravljena. Nagrada za opravljeno delo pa vpliva na odnose med zaposlenimi, saj med seboj konkurirajo za doseženo nagrado. V motiviranju se tvorijo razmerja, ki so namerna ali formalna, hkrati pa se tvorijo neformalna razmerja.

Ta razmerja nastajajo zaradi socialnega stika med ljudmi na delovnem mestu in zunaj njega ter posredno močno vplivajo na poslovanje podjetja (Rozman, 1993, str. 133–137). V organizacijskem procesu se ta razmerja lahko razvijejo v strukturo razmerij družbene moči, ki je že sestav razmerij višjega reda, ker je sestav razmerij med skupinami (Lipovec, 1987, str. 306).

1.3 NASTANEK NEFORMALNIH IN FORMALNIH RAZMERIJ

1.3.1 NASTANEK RAZMERIJ

Kot smo spoznali v prvem poglavju, je organizacija sestav razmerij med ljudmi, ki so člani združbe. Združba dobiva svoj pomen po razmerjih, ki nastanejo med člani, nastala razmerja pa povezujejo ljudi v združbo (Lipovec, 1987, str. 60). Da pa se zagotovi obstoj in načrtno uresničevanje cilja, mora združba uresničiti razmerja in strukture, ki ji to omogočajo. Razmerja in strukture, ki so zavestno in namerno postavljene, imenujemo **formalna razmerja** in strukture.

Formalna razmerja in strukture so posledica tehnične delitve dela in nastajajo zaradi večje učinkovitosti dela in zaradi znižanja produkcijskih stroškov. Koordinacija omogoča, da so ta razmerja usklajena s ciljem delovanja, okoljem in medsebojno.

V vsakem razmerju nastaja proces, ki posameznikom omogoča uveljaviti svoje cilje v razmerjih z drugimi položaji. Lipovec tak proces imenuje družbena moč (1987, str. 305). Ta nastane v razmerju, njen vir pa je proces koordinacije. Da je koordinacija lahko učinkovita, je pomembno usklajevanje znotraj nastalega razmerja. Vplivanje je dejanski proces usklajevanja v razmerju, moč pa se uresničuje z vplivom.

V medsebojnem delovanju nastajajo razmerja tudi neodvisno od organizacije. Taka razmerja nastanejo samoniklo in so posledica vzajemnega delovanja ljudi. Imenujemo jih **neformalna razmerja**.

Ljudje smo socialna bitja, zato iščemo družbo drugih, da zadovoljimo družbene potrebe (Vecchio, 2000, str. 215). Eden od načinov za zadovoljitev teh potreb je članstvo v skupini. Človek lahko pripada in sodeluje v več skupinah. Pri sodelovanju v skupini se mora udeleženec sproti prilagajati posamezni situaciji, s svojim delovanjem pa vpliva na druge člane skupine. Temeljna lastnost odnosov med dvema posameznikoma ali v skupini je, da skušajo udeleženci nekako vplivati na delovanje drugega udeleženca. Temu procesu pravimo družbeni vpliv.

Družbeno vplivanje poteka v vse smeri med ljudmi v skupini. Člani skupine so lahko v nekaterih primerih subjekti (izvor) in v drugih objekti vpliva (cilj vpliva). Le poenostavitev dogajanj v skupini nam lahko kaže enosmerno vplivanje od izvora k prejemniku vpliva. V stvarnosti je teh vplivanj mnogo in so usmerjena v vse strani proti vsem udeležencem v skupini (Nastran-Ule, str. 256).

Če opazujemo poenostavljen odnos med izvorom vpliva in njegovim prejemnikom, poteka med njima proces vplivanja. Moscovici (Nastran-Ule, str. 256) je proces vplivanja primerjal s pojmi v teoriji komunikacij. Izvor vpliva je oddajnik takšnih informacij, ki sprožijo neko spremembo v mnenjih, stališčih in sodbah posameznika. Cilj družbenega vpliva je prejemnik teh informacij. Proces družbenega vplivanja je prenos informacij od oddajnika do prejemnika.

Najpreprostejša oblika neformalnega družbenega vpliva je zgolj navzočnost drugih oseb. Ljudje v prostoru nezavedno vplivajo eden na drugega. Že pri prvem stiku neznancev v prostoru začnajo ljudje nezavestno "komunicirati" med seboj in nastajajo prve socialne povezave med navzočimi.

Psihologi so že na začetku tega stoletja ugotovili, da ljudje bolje rešujejo naloge, če so v bližini tudi drugi ljudje. Allport je bil eden prvih psihologov, ki se je ukvarjal s tem pojavom. Ugotovil je, da so bili izidi boljši, če je bilo v sobi več oseb. Temu učinku pravimo **socialna olajšava**. Sicer pozitivni učinek socialne olajšave pa se izniči pri reševanju težjih nalog. Negativni učinek navzočnosti drugih oseb pa imenujemo **socialna zavora**. Cottrell je domneval, da storilnost v skupini dviguje ocenjevanje, ki poteka med člani skupine. Učinek bližine drugih pa se zelo poveča, če se drugi pozitivno odzovejo na posameznika (Nastran-Ule, str. 261). Pri težjih skupnih nalogah je težko izmeriti prispevek posameznika v skupini. Takrat se pojavi tretja vrsta socialnega vpliva zaradi navzočnosti drugih oseb. Ta vpliv imenujemo **socialna popustljivost**. Pojavi se takrat, ko posameznik ve, da njegov prispevek ne bo točno določljiv in viden. Tedaj se odgovornost prerazdeli na vse člane skupine, nihče pa se ne počuti odgovornega za rešitev naloge.

1.3.2 OBLIKE VPLIVOV NA POSAMEZNIKA

Vplivanje je proces, ki nastaja v združbi, ko ljudje vstopajo v razmerja. V vsakem razmerju se posameznika prilagajata z namenom, da oba, ki vstopata v razmerje, dosežeta svoj cilj. Nastala razmerja lahko imenujemo razmerja moči. Ta lahko nastanejo na delovnem mestu ali zunaj njega. Razmerja so lahko formalno določena ali pa nastajajo kot posledica neformalnega stika med posamezniki.

Družbeni vplivi so posledica družbenega stika med posamezniki in se povečujejo s stopnjo intenzivnosti ter z obsegom vplivanja med posamezniki. Pri tem se začnejo pojavljati bolj zapletene in sestavljene oblike vpliva ali pritiska. Poznamo tri glavne oblike takšnega pritiska: pritisk k uniformnosti, konformnosti in poslušnosti (Nastran-Ule, str. 260).

Uniformnost pomeni tiho pristajanje na domneve, kaj je socialno zaželeno. **Poslušnost** pomeni, da posameznik svoje vedenje prilagodi večini. **Konformnost** pa je zavestno sprejemanje večinskih ali vladajočih norm obnašanja, čeprav je to v nasprotju z osebnim stališčem in željami posameznika.

Na drugi strani vpliva je posameznik s svojimi razlogi, da sprejeme vpliv drugih. Kelman (Vecchio, 2000, str. 126–127) loči tri glavne razloge. Če podrejeni sprejeme nalogo, ki mu jo da nadrejeni, ker ve, da bo za to nagrajen ali kaznovan, potem temu odzivu pravimo **privolitev**. Vedenje podrejenega je motivirano z morebitno nagrado ali kaznijo, ki pa ni nujno tudi dejanska. Nadrejeni, ki uporabljajo koncept privolitve, morajo imeti možnost, da dejansko lahko delijo nagrade ali kazni, hkrati pa morajo redno spremljati delo svojih podrejenih. Ta proces temelji na formalni moči posameznika.

Drugi proces sprejemanja vpliva je **identifikacija**. Ko podrejeni občuduje svojega nadrejenega ali ga začne celo posnemati, oseba sprejema vpliv, ker želi s tem ohraniti ali doseči osebno zadovoljiv odnos z določeno osebo.

Pri privolitvi in identifikaciji pristajanje na določen vpliv ni prostovoljno in pri tem posameznik ni deležen osebnega zadoščenja. Oba razloga za sprejem vpliva sta predvsem sebične narave, ker želi posameznik doseči določen želeni cilj s tem, da se podredi ali uboga oddajnika vpliva.

Včasih pa posameznikova dejavnost izhaja iz tretjega razloga. Posameznik verjame, da je njegovo obnašanje in delovanje v skladu z normami skupine (združbe). **Internalizacija** se pojavi, ko posameznik sprejme vpliv, ker verjame, da bo njegovo obnašanje skupina (združba) sprejela kot pravilno in primerno. Sodelovanje v dobrodelni akciji, ki jo organizira podjetje, je primer v podjetju, ko posameznik ne pričakuje kakšnih koristi od sodelovanja in ni pod vplivom možne kazni, ampak sodeluje pri akciji, ker meni, da je to v skladu z normami v združbi.

1.4 ZNAČILNOSTI SKUPINE

Skupine lahko delimo na formalne in neformalne. **Formalne** so določene znotraj združbe in **obstajajo zaradi organizacijskega predpisa**. So del formalne strukture združbe in so po nastanku legitimne. Delimo jih na ukazovalne (command group) in delovne skupine (task group) (Robbins, 1989, str. 226–227).

Ukazovalne skupine so organizacijsko določene in so sestavljene iz nadrejenega in skupine neposredno podrejenih delavcev. Delovna skupina pa je sestavljena, da opravi določeno nalogo. Njeni člani so lahko delavci, ki zasedajo kateri koli položaj v strukturi združbe (ne samo neposredno podrejenega).

V združbi se ljudje združujejo v skupine tudi zunaj formalnih okvirov združbe, da zadovoljijo določeno potrebo ali dosežejo želeni cilj, ki ni nujno cilj združbe. Take skupine imenujemo **interesne skupine in so neformalne**. Sodelavci stopijo skupaj in ustvarijo skupino, če želijo podpreti sodelavca ali ko se dogovarjajo o spremembi dopustov. Te skupine nastajajo po potrebi, imajo pa skupni cilj, ki jih povezuje. Pogosto skupina nastane, ker so si člani po določeni značilnosti podobni ali pa se te značilnosti med seboj dopolnjujejo. Tako skupino imenujemo prijateljska. Socialne povezave lahko segajo zunaj delovnega mesta, vplivajo pa na poslovanje vsega podjetja (Robbins, 1989, str. 227).

Članstvo v neformalnih skupinah je prostovoljno – za razliko od formalnih skupin, pri katerih je članstvo določeno z organizacijskim predpisom. Neformalne skupine največkrat nove člane pridobivajo s svojim vedenjem, delovanjem in skupnim ciljem.

Neformalne skupine ne moremo enostransko opredeliti kot dobro ali slabo za podjetje. Če se njeni cilji skladajo z organizacijskimi, potem sodelovanje v neformalni skupini izdatno pripomore k boljšemu in hitrejšemu reševanju problemov. Težava pa nastane, ko neformalna skupina deluje kot opozicija načrtovanim organizacijskim spremembam. Pogosto se upirajo spremembam, ki ogrožajo njihov formalni in neformalni položaj v podjetju (Vecchio, 2000, str. 215).

Zakaj se ljudje združujemo v skupine? Na to vprašanje Robbins (1989, str. 227–228) odgovarja, da ni enega samega razloga za združevanje. Najbolj pogosti razlogi so varnost, položaj, samozavest, pripadnost, moč in doseganje ciljev.

Skupina daje posamezniku občutek varnosti zaradi svoje številčnosti. Če se skupini pridružimo, potem je možnost, da ostanemo sami, manjša. Novi delavec v združbi ali skupini išče pomoč in podporo. Ni pa vedno nujno, da posameznik sodeluje v skupini. Dostikrat deluje zunaj nje in nastopa proti drugim, za kar ima osebne razloge ali pa mora to početi zaradi svojega položaja v hierarhiji združbe.

Članstvo v skupini je lahko povezano s prestižem ali ugledom, ki ga ima določena skupina v združbi. Če so cilji skupine za podjetje pomembni in vidni, potem so člani skupin bolj cenjeni kot njihovi sodelavci ali v nekaterih primerih tudi njihovi neposredno nadrejeni.

Ko se člani združijo v skupino, ki ima ugled, članom zraste samozavest. Pripadnost skupini pa daje posamezniku občutek pomembnosti nasproti posameznikom zunaj nje. Članstvo v skupini zadovolji naše družbene potrebe. Ljudje, ki sodelujejo v skupinah, pa zaradi tega ponavadi niso bolje nagrajeni.

Ena najbolj privlačnih lastnosti skupine je, da pomeni moč. Skupino, v katero se ljudje združijo z namenom povečanja moči, imenujemo koalicija. Češar posameznik ne more doseči, je mogoče doseči s skupinsko akcijo. Vendar pa moč skupine ni vedno uporabljena, da neposredno vpliva na odločitve posameznikov, ampak tudi kot zaščita proti nerazumnim odločitvam vodij skupine. V tem primeru je moč skupine uporabljena kot obrambna funkcija, ki jo posamezniki izkoristijo in se zaradi nje tudi pridružijo skupini. Neformalne skupine posamezniku omogočajo, da svojo moč uporablja nad drugimi. Ljudem, ki želijo uporabiti svojo moč nad drugimi, neformalne skupine ponujajo, da to storijo ne glede na hierarhični položaj v formalni strukturi združbe. Zato so lahko neformalne skupine za ljudi, ki imajo željo po moči, sredstvo in vir za zadovoljitev teh potreb. Poslovodstvo lahko to moč posameznika in skupine uspešno izrablja za cilje združbe.

Skupina nastane zaradi psihološke bližine in sovplivanja ljudi, ki to skupino sestavljajo. Po tem merilu je skupina posameznikov – individuumov, med katerimi je določena interakcija, zaradi katere pa se spreminjajo obnašanje in dejavnosti posameznih članov skupine. Na spremembo obnašanja vpliva tudi navzočnost preostalih članov skupine, ki ni vedno nujno prostorska, vedno pa je psihološka. Zavest pripadnika skupini je lahko zelo močna, čeprav je posameznik prostorsko popolnoma izoliran od drugih članov (Zvonarević, 1981, str. 322).

Skupina ima socialno strukturo in vsak posameznik ima v njej svojo družbeno vlogo. Nujno je, da posameznik, ki pride v skupino, začne igrati vlogo, ki je skladna z normami skupine. **Skupna značilnost skupine** (formalne in neformalne) **je, da ima cilj**, zaradi katerega je skupina tudi nastala (Možina et al, 1994, str. 603).

Interakcija med člani skupine ne poteka vedno na zavestni ravni. Pripadniki skupine se pogosto ne zavedajo vpliva, ki ga imajo drugi člani skupine nanje, kot tudi ne svojega vpliva na druge člane skupine (Zvonarević, 1981, str. 322).

Z neposrednim sodelovanjem v skupini posamezniki zadovoljujejo svoje potrebe, tisti, ki pa občutijo, da v skupini ne najdejo svojega zadovoljstva, jo zapustijo (Možina et al, 1994, str. 603). To pa ni vedno mogoče v formalnih skupinah, zato je v procesu sestavljanja formalne delovne skupine pomembno točno določiti cilj ter da se z njim posamezniki strinjajo in ga sprejmejo. Vodja skupine ima pri tem pomembno vlogo.

Stogdill (Zvonarević, 1981, str. 323) opredeljuje skupino, ki ima vodjo, kot družbeno organizacijo. Ta se razlikuje od navadne skupine po tem, da se razlikujejo stopnje

odgovornosti med člani skupine. Če imajo posamezni člani različne stopnje odgovornosti v razmerju s skupnimi cilji, potem je ta skupina organizacija.

Ta diferenciacija v skupino prinese tudi pojavljanje nekaterih višjih oblik socialne strukture. Ko se pojavi vodja, sorazmerno nestrukturirana skupina postane bolj strukturirana. To se največkrat kaže v porazdelitvi socialne moči. Za vodjo, ki se pojavi v novi strukturi, je značilno, da ima več socialne moči od drugih članov skupine (Zvonarevič, 1981, str. 323).

2 POJMOVANJE MOČI

Prva težava opredelitve moči je izrazoslovnega značaja. Beseda moč se uporablja na mnogih področjih našega življenja, npr. v fiziki kot delo, opravljeno v časovni enoti (SSKJ, 2003). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je naštetih še 9 različnih definicij moči. Za obravnavanje moči v združbi moramo opredeliti moč kot lastnost njenih delov, to je različnih vlog, ki jih imajo ljudje (skupine) v njej ter razmerij med njimi. **Moč posameznika, gledano predvsem sociološko, lahko opredelimo kot sposobnost vplivanja na dejanja in vedenje drugega človeka z namenom doseganja svojega cilja.**

2.1 OPREDELITEV MOČI

Uporaba in zloraba moči je bila predmet mnogih zgodovinskih dram, od Platonove *Republike* do Shakespearjevega *Kralja Leara*. Najbolj znani zapis o rabi moči pa je Macchiavelijeva študija renesančne Italije z naslovom *Princ*. Kot opazovalec političnega prizorišča Macchiaveli ugotavlja, da metode za pridobivanje in uspešno uporabo moči velikokrat niso priljubljene, čeprav so nujne za doseg cilja. Moč pa ni proces, ki bi bil za njenega prejemnika vedno negativen.

Upravljalno-ravnalni proces je po vsebini potek usmerjene koordinacije in organiziranja (Lipovec, 1987, str. 231). Osnovna vsebina usmerjene koordinacije je odločanje. Proces odločanja ne more steči, če odločevalec nima vsaj majhne količine moči. Brez vsaj majhne količine moči bi bilo nemogoče voditi podrejene v skupne cilje združbe. Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, združbo proti skupnim ciljem (Mintzberg, 1983, str. 4). **Moč je zmožnost določene osebe, da vpliva na druge v skladu z njihovimi željami. Moč se izraža s vplivom** (Možina et al, 1994, str. 528). Vplivanje na druge in nasprotno je glavna vsebina organizacijskega razmerja in vpliva na skoraj vse, kar je v združbi ustvarjeno. Vpliva na dejansko delo v organizacijski enoti in hkrati vpliva na socialne interakcije med zaposlenimi.

Pogoj za nastanek moči je razmerje. Če je človek sam, moč (v organizacijskem smislu) ne obstaja. Moč se v združbah pojavlja v večplastnih razmerjih, ki pa imajo svoje temelje v preprostih prvinskih odnosih. Prav ti, kot na primer sosedski odnos, čustveni odnos in odnos med spoloma, so pogoj za nastanek bolj zapletenih razmerij, v katerih pa nastane proces vplivanja in izražanja moči. Moč v združbi se pojavlja v treh temeljnih razmerjih ali funkcijah: upravljanju, ravnanju in izvajanju. V teh se moč pojavlja kot sredstvo za doseganje cilja in je legitimna, dokler se cilji skladajo z vso združbo.

Lipovec (1987, str. 303–305) opredeljuje pojem družbene moči kot posledico organizacije in je lastnost, ki jo organizacija daje združbi. Družbena moč je zmožnost uveljavljati svoje cilje v razmerju z njihovimi položaji. Z uresničevanjem družbene moči pa dejansko vplivamo na

druge. Družbena moč ni nujno vezana na prisilnost (in na premagovanje odpora). Prisilnost se pojavi, ko si en pol v razmerju vzame večinsko moč (monopolizacija moči), ki jo uporabi proti drugemu, ta moč pa presega meje sprejemljivosti za drugega, ki je prejemnik vpliva. Ko iz opredelitve družbene moči izpustimo prisilnost, nam ostane uveljavljanje svojih ciljev in zamisli, kar pa je vsebina organizacijskega procesa – koordinacije, ki se vedno izvaja z vplivanjem na druge. Družbena moč je torej normalen organizacijski pojav.

Moč ni legitimna samo zato, ker ima strokovno podlago ali zato ker obstaja neomejeno zaupanje v nosilca moči, ampak ker je omejena, normirana in nadzirana (Černetič, 1997, str. 124). Moč ne sme biti uporabljena samovoljno, ampak le tako da omogoča doseganje določenih ciljev.

Značilnost moči je, da vedno deluje, ni pa nujna njena izraženost, da bi lahko bila učinkovita (Robbins, 2001, str. 352). Moč je torej potencial, ki obstaja, a ni vedno izražena, lahko pa posredno vpliva na odnose med ljudmi v skupini. Pogoji pa je, da so posamezniki seznanjeni z obstojem moči pri določenem posamezniku in to moč tudi priznavajo.

Najpomembnejša značilnost moči je **odnos odvisnosti**. Večja kot je odvisnost osebe ali skupine B od posameznika (skupine) A, večjo moč ima posameznik (skupina) A nad B. Moč pa obstaja samo takrat, ko ima B željo po nečem, kar je zanj pomembno, lastnik (upravljavec) te stvari pa je A (Robbins, 2001, str. 352). Ta odnos lahko ponazorim z odnosom staršev in otrok. Ko starši preživljajo otroka, imajo nad njim moč, saj jim daje denarna odvisnost otroka od njih (staršev) moč nad otroki. Ko pa se otroci finančno osamosvojijo, se vpliv te moči izdatno zmanjša. Seveda pa določen del moči še vedno ostaja. Vendar je njen vir drugje.

Mintzberg (1983, str. 5) loči tudi med politiko, ki je del širšega koncepta moči in je neformalna ter v strukturi nelegitimna, in avtoriteto, ki je formalna moč, in je legitimna, ker ji moč daje organizacijski predpis.

2.2 VIRI MOČI

French in Raven (Nastran-Ule, 1992, str. 270–274) sta uvedla razlikovanje med tipi družbene (socialne) moči glede na vire (sredstva), ki so potrebni za izvajanje moči. Družbene moči ni, če ni oseb, ki bi se podrejali tej moči. To potrjuje menjalna teorija moči, ki sta jo uvedla v socialno psihologijo. Njun teoretski model je teorija socialne izmenjave. Odnosi moči so mogoči takrat, ko so koristi in stroški nadrejenih in podrejenih oseb v ravnotežju. Osnovni tipi moči se razlikujejo glede na strukturo koristi in stroškov vključenih oseb ter glede na način doseganja ravnotežja moči v odnosih. Razlikovanje med tipi moči je mogoče tudi glede na oblike delovanja podrejenih oseb in glede na stopnjo, na kateri izvajanje moči spreminja ravnotežje moči. Tipi moči pa niso popolnoma neodvisni drug od drugega in le redko delujejo v čisti obliki. Osnovni tipi moči, ki sta jih razlikovala French in Raven, so: moč kaznovanja, moč nagrajevanja, referenčna, ekspertna in legitimna moč.

2.2.1 MOČ KAZNOVANJA

Moč kaznovanja temelji na prepričanju, da ima nosilec te vrste moči zmožnost kaznovanja, ki sloni na strahu (Robbins, 2001, str. 353). Prejemnik moči se odzove na uporabo te moči, ker pričakuje negativne posledice, če bi deloval v nasprotju z ukazi (željami) nosilca te moči. Moč kaznovanja temelji na grožnji ali ukrepu, ki je lahko fizični (grožnja s fizičnim

obračunom, omejevanje gibanja) ali pa psihološki. V združbi ima oseba moč kaznovanja, če ima pravico, da delavca odpusti, ga premesti na drugo delovno mesto ali mu zniža plačo. Seveda ima moč nad drugim delavcem samo, če delavec ceni svoje delovno mesto v združbi in se ne bi bil pripravljen odreči delovnemu mestu ali nagradi, ki jo dobiva za opravljeno delo. Primer zlorabe moči kaznovanja je, če nadrejeni daje zadolžitve, ki so za podrejenega žaljive ali neprimerne.

Vpliv moči kaznovanja je lahko bolj skrit. Kritika, izražanje čustvene nenaklonjenosti, izražanje nenaklonjenosti do osebe so le nekateri primeri skritega izražanja moči kaznovanja (Vecchio, 2000, str. 129). V medosebnih odnosih se naklonjenost ali nenaklonjenost pogosto uporablja kot manifestacija moči (Nastan-Ule, 1992, str. 271).

Dejstvo je, da je uporaba moči kaznovanja najpogosteje uporabljena za doseganje organizacijskih ciljev. Vendar je pri uporabi te vrste moči potrebna posebna previdnost. Možnost, da se posameznik upre uporabi te moči, je zelo velika. Podjetje ima lahko odlične kratkoročne dosežke ob izdatni uporabi moči kaznovanja, vendar so delavci nezadovoljni in iščejo drugo zaposlitev. V skrajnosti pa se delavci uprejo ter uničujejo stroje in drugo lastnino.

2.2.2 MOČ NAGRAJEVANJA

Nasproti moči kaznovanja je moč nagrajevanja. Ta temelji na zmožnosti osebe, da podeli neko nagrado. Dokler obstaja določena vrednost nagrade v očeh njenega prejemnika, obstaja tudi moč (nagrajevanja) tistega, ki jo podeljuje. Prejemnik nagrade pa mora vedeti, da bo z določenim načinom obnašanja to nagrado tudi dobil. Nagrade so v različnih oblikah, od plače, raznih ugodnosti ali dopusta. Lahko pa se s sredstvom za nagrajevanje izraža naklonjenost in simpatija do drugega.

Moč kaznovanja in moč nagrajevanja sta si podobni med seboj (Nastan-Ule, 1992, str. 271). Pri obeh načinih sloni moč na odvisnosti podrejenih oseb od nagrade ali kazni. Vpliv na stopnjo moči imajo tudi minule izkušnje prejemnika moči z nosilcem in pogostost kaznovanja ali nagrajevanja. Večkrat bo oseba nagrajena (kaznovana), tem manjša bo moč nad prejemnikom moči.

Med močjo kaznovanja in nagrajevanja so vseeno velike razlike. Moč kaznovanja je manj uspešna od moči nagrajevanja in temelji na bolj zapletenih odnosih. Nagrado za dejanje lahko javno podelimo, medtem ko moramo dejanja, ki pripeljejo do kaznovanja, večinoma skrivati. Tako izvajanje moči zahteva več stroškov in zahteva večji sprotni nadzor nad delavci.

2.2.3 MOČ POLOŽAJA ALI AVTORITETA

Moč položaja ali avtoritete (legitimna moč) temelji na pripravljenosti odvisne osebe, da sledi pooblaščenim osebam, ki so večinoma njeni nadrejeni. Ti imajo normativne pravice, da vplivajo na obnašanje odvisne osebe. Moč izhaja iz formalne hierarhične organizacijske strukture. Moč je formalne narave in vključuje tudi moč kaznovanja in nagrajevanja.

Vsak delavec v združbi ima določeno mero legitimne moči. Ravnatelji imajo določeno stopnjo legitimne moči nad delavci in dejavnostmi, za katere so odgovorni, izvajalci pa v okviru delovne naloge.

Dokler delavci uporabljajo legitimno moč v skladu s svojim položajem, drugi člani združbe samodejno priznavajo legitimno moč. Področje, na katerem člani združbe samodejno sprejemajo legitimno moč, imenujemo cona indiferentnosti (Daft, 2001, str. 419). Tisti, ki želijo svojo moč udejanjiti zunaj te cone, pa morajo uporabiti prisilo.

Daft (2001, str. 419) opredeli moč kaznovanja, moč nagrajevanja in legitimno moč kot moči, ki izhajajo pretežno iz formalne strukture združbe. Imenuje jih moč položaja in je izid dejavnosti združbe, da moč delegira tistim, ki jo za upravljanje in ravnanje potrebujejo.

Legitimna moč je avtoriteta. Avtoriteta je pravica do dejanja ali pravica, da nekomu ukažemo, da neko dejanje izvrši v smeri doseganja ciljev združbe. Je pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter možnost in pravica od drugih zahtevati določeno dejavnost (Lipovec, 1987, str. 150). Legitimnost ukazu daje položaj v organizacijski strukturi združbe. Avtoriteta je ožji pojem zelo širokega koncepta moči.

2.2.4 REFERENČNA MOČ

Četrti tip moči temelji na istovetenju osebe z nosilcem moči. Identifikacija posameznika lahko temelji na njegovih osebnostnih lastnostih, ki so v očeh opazovalca posebej privlačne, lahko pa temelji na sredstvih, katerih lastnik je. V tem primeru se moč nagrajevanja lahko razvije iz moči nagrajevanja. Tudi eksperimenti kažejo (Nastran-Ule, 1992, str. 272), da tistega, ki ima moč nagrajevanja, sodelavci bolje ocenjujejo kot tistega, ki ima le moč kaznovanja. Moč referenčnih oseb se spreminja glede na stopnjo privlačnosti nosilca moči za prejemnika moči.

Referenčna moč izhaja iz občudovanja določene osebe in želje, da postanemo to, kar ta oseba je ali pomeni. Referenčna moč je podobna karizmi (Robbins, 2001, str. 355). Karizmatična moč (George, Jones, 1999, str. 650) izhaja iz referenčne moči in je močnejša od nje. Če karizmatična moč obstaja, legitimna moč, moč nagrajevanja in moč kaznovanja izgubijo intenzivnost, saj dajejo tisti, ki sledijo nosilcu karizmatične moči, pravico, da vlada in se odloča namesto njih.

Včasih pa ima karizmatična moč tudi negativne posledice za združbo, saj lahko delavci slepo sledijo vodji s takšno močjo, hkrati pa ne sprejmejo odgovornosti za odločitve, kar prelagajo na vodjo. Vodja lahko karizmatično moč zlorabi za svoje cilje, ki pa niso najustreznejši za združbo kot celoto. Karizmatična moč ravnatelja lahko pozitivno vpliva na vso združbo le takrat, ko je moč karizme uravnotežena znotraj organizacijske strukture. Primer uravnoteženja moči ravnatelju je lahko kolegijsko ravnateljstvo.

Pomembna lastnost referenčne moči je, da je lahko preobrazba osebe v vzornika popolnoma nezavedni proces za obe osebi (prejemnika in nosilca moči). Druga pomembna lastnost je, da oseba, ki je postala vzor, vpliva na prejemnike tudi takrat, ko ni več fizično navzoča; včasih pa vpliva tudi, ko že davno ni več izvor moči.

2.2.5 STROKOVNA MOČ

Moč ekspertov ali strokovna moč sloni na znanju in usposobljenosti neke osebe. Moč temelji na zaupanju odvisne osebe, da bo delo, ki ga vodi strokovnjak, korektno opravljeno. Mnogih nalog posameznik ne more opraviti sam brez sodelovanja nosilca moči. Strokovna moč je

posebej pomembna pri opravih, pri katerih ima znanje zelo pomembno vlogo in pri visoko tehnoloških poklicih.

Vloge znanja in moči znanja pa ni mogoče razumeti, če ne poznamo vira moči, ki je z znanjem povezan (Jackson, Carter, 2000, str. 98). Toda na drugi strani lahko združba omeji ali nadzira strokovno moč, zato je ta odvisna tudi od tega, koliko prostora za izražanje ji dovoli združba in vodilni v njej. S standardizacijo delovnih nalog in procesov lahko vodstvo zmanjša vpliv strokovne moči. Če je koordinacija bolj ohlapna, sta tudi struktura in formalizacija procesov bolj ohlapni, bolj organski in manj birokratični. Mintzberg (1983, str. 164) jo imenuje "adhokracija". V tem sistemu koordinacije je moč porazdeljena glede na posebne zmožnosti posameznika.

Moč znanja ni odvisna od same vsebine in ravni znanja, ampak tudi od tega, ali je znanje za združbo primerno in uporabno. Znanje posameznika ali skupine mora biti kritično za delovanje sistema. Kritična funkcija (znanje) je tista, ki bi izdatno in hitro vplivala na večino delovnega procesa v združbi, hkrati pa jo ima združba v tistem trenutku za pomembno ter ima dostop do relativno redkih dobrin – razmeroma redkega znanja. Vpliv strokovne moči pa se spreminja. Kar je za združbo kritično v enem trenutku, čez nekaj časa in v drugih okoliščinah mogoče ni več.

Referenčno in strokovno moč Daft (2001, str. 419) opredeli kot osebno moč. Osebna moč izhaja iz osebnostnih značilnosti posameznika. Interakcija več osebnostnih značilnosti posameznika in znanja posameznika tvori vir osebne moči.

2.2.6 DRUGI VIRI MOČI

Iz dostopa in pregleda nad informacijami v združbi izvira moč, ki jo Georgeeva in Jones (George, Jones, 1999, str. 648) imenujeta **informacijska moč**. Boljša kot sta dostopnost do informacij in pregled nad njimi, večjo moč ima posameznik nad drugimi, ki teh informacij nimajo. Več informacij ima vodja, lažje rešuje težave podrejenih in posledično se poveča odvisnost podrejenih od vodje. Vodje se pogosto bojijo deliti informacije podrejenim, saj bi jim to zmanjšalo možnost, da nadzirajo in oblikujejo vedenje podrejenega. Čeprav managerji včasih pridobivajo moč, če zadržijo določene informacije zase, so najbolj uspešne združbe tiste, v katerih si člani med seboj delijo informacije. Tako združbe delegirajo in decentralizirajo moč.

Čeprav je legitimna moč najpogostejši vir moči v združbah, lahko ravnatelji na visokih hierarhičnih položajih izkoristijo drugačne vire za povečanje svoje moči (George, Jones, 1999, str. 651–653). Poslovna funkcija postane močna takrat, ko dejavnosti, ki jih izvaja, izdatno vplivajo na podrejene oddelke in funkcije ter jih s tem naredi odvisne. Te vire moči lahko imenujemo **strukturni viri moči**, saj je vir moči odvisen od organizacijske strukture.

Zmožnost nadziranja dogodkov ali težav je prvi od strukturnih virov moči. Združba mora imeti na voljo delavce in sredstva, da reši nastalo težavo. Poslovna funkcija poseduje moč nad drugimi, če ima možnost zmanjšanja negotovosti ali nadziranja nenačrtovanih poslovnih dogodkov. Trženje ima pogosto moč nad proizvodnjo, ker lahko napove povpraševanje po izdelkih. Ta zmožnost daje nadzor nad funkcijo proizvodnje, saj s pravilno napovedjo povpraševanja zmanjša negotovost v proizvodnji in posledično tudi stroške, ki bi nastali ob morebitni prekomerni proizvodnji.

Funkcija pridobi moč, ko je njena naloga za podjetje nenadomestljiva, ko nobena druga enota ne more opraviti njenega dela. V raziskavah (George, Jones, 1999, str. 625) je bilo ugotovljeno, da na primer delavci, ki so zadolženi za popravila in so praviloma nizko v hierarhiji, dosegajo visoko stopnjo spoštovanja svojih nadrejenih in visoko stopnjo moči, kakršne praviloma ne bi pripisali njihovem položaju. Razlog za to je nenadomestljivost, saj bi se ustavila vsa proizvodnja, če ne bi bilo oddelka, ki bi skrbel za popravila.

Vse poslovne funkcije so do določene mere nenadomestljive. Koliko so nenadomestljive, je odvisno od tega, kako hitro lahko najdemo nadomestilo zanje. Mnogo podjetij proizvaja izdelke v državah s ceneno delovno silo, s tem pa zmanjša moč domače funkcije proizvodnje. Najmočnejši strukturni vir moči v podjetju pa je funkcija razvoja, saj zahteva veliko znanja raziskovalcev in je pogosto nenadomestljiva za podjetje, kar ji daje izdatno mero moči v primerjavi z drugimi funkcijami.

Tretji strukturni vir moči izhaja iz položaja, na katerem se funkcija nahaja. Osredinjenost je odvisna od toka informacij (ali se nahaja v centru ali ne) in od položaja funkcije, to je odvisnosti preostalih funkcij od nje. Določene centralne funkcije imajo dostop do večje količine informacij kot odvisne funkcije. Posedovanje informacij in odvisnost preostalih funkcij od teh informacij daje določeni funkciji vir moči.

Zmožnost nadzorovanja in pridobivanja virov za združbo je še en vir moči za določeno funkcijo ali divizijo. Možnost nadzorovanja virov je na primer eden glavnih virov moči za glavno poslovodstvo velikih organizacijskih sistemov. Poslovodstvo nadzira prerazporeditev denarnih sredstev drugim funkcijam. Več denarja dobijo enote, hitreje se lahko razvijejo in večje so lahko investicije v proizvodnjo in v človeške vire. Na drugi strani pa manj denarja enote dobijo, manj lahko vlagajo v tehnologijo, zato se bo zmanjšala tudi učinkovitost.

Če je pregled nad viri pomemben, je prav tako pomembna zmožnost pridobivanja virov. Enota, ki je najbolj dobičkonosna, je za združbo tudi najbolj pomembna. V najvišji management so pogosto izbrani managerji divizij, ki so bile zelo uspešne pri pridobivanju virov.

Omenjene ugotovitve o odvisnosti moči od položaja v strukturi veljajo tudi za oddelke in projekte.

2.3 LASTNOSTI MOČI

2.3.1 RAZSEŽNOSTI MOČI

Družbena moč je lastnost, ki jo organizacija zagotavlja organizirani združbi pa tudi posameznim položajem v njeni organizaciji. Weber (Lipovec, 1987, str. 303) je (družbeno) moč opredelil kot položaj akterja v družbenem razmerju, da bo le-ta uveljavil svojo voljo kljub odporu in ne glede na verjetnost, da bo do odpora prišlo.

Družbena moč je sposobnost za napovedljivi in namenski vpliv določenih subjektov, s katerim se dosega, da se drugi subjekti podrejujejo željam, nameram in interesom prvih (Nastran-Ule, 1992, str. 252). Hingis (Mintzberg, 1983, str. 168) je bil eden prvih, ki je formalno opisal, kaj vpliva na izražanje moči v združbi.

Razsežnosti moči po Hingisu (Mintzberg, 1983, str. 168) so naslednje:

1. nadomestljivost (kako hitro je mogoče najti nadomestno osebje),
2. medsebojna povezanost delovnih procesov,
3. kako hitro in kako močno vpliva delo podenote na končni uspeh združbe,
4. negotovost,
5. uspešnost pri spopadanju z negotovostjo,
6. "rutinskost procesa" (kakšna je racionalizacija in formalizacija procesov),
7. moč predvidevanja vedenja ene skupine proti drugim.

Pozitivna korelacija z močjo je bila ugotovljena pri uspešnosti spopadanja z negotovostjo, hitrosti in vpliv podenote na končni izid, nadomestljivosti in medsebojni povezanosti procesov. Najvišjo vrednost korelacijskega koeficienta je dosegla uspešnost pri spopadanju z negotovostjo, tej je sledila hitrost in vpliv dela podenote na končni "output" (iztržek), nadomestljivost in povezanost procesov.

Za negotovost in rutinskost procesa pa je bila ugotovljena negativna korelacija z močjo.

2.3.2 ODVISNOST KOT LASTNOST MOČI

Menjalna teorija moči poudarja, da kljub podrejenosti osebe od nosilca moči obstaja neko ravnotežje med dajanjem in jemanjem moči, sicer se razmerje ukine. Razlika je, da močnejša oseba lahko doseže določeno delovanje z manjšimi stroški kot manj močna oseba doseže želeno obnašanje močnejše osebe (Nastan-Ule, 1992, str. 275). S stališča menjalne teorije je moč le drugi obraz odvisnosti.

Ljudje v združbi imajo možnost, da uporabljajo vire moči zato, ker so drugi odvisni od njih (Daft, 2001, str. 422–424). Člani združbe so drug od drugega odvisni zaradi obveznega sodelovanja za določeno nalogo, zaradi lastništva in pregleda nad informacijami in sredstvi, zaradi možnosti nagrajevanja ali iz družbene potrebe po stikih na delovnem mestu.

Več ljudi je odvisnih od določene osebe, večjo moč ima ta oseba. Odvisnost je povezana z nadziranjem virov določene osebe (skupina). Moč, ki izhaja iz pregleda nad viri, je povezana s pomembnostjo, relativno redkostjo in nenadomestljivostjo virov.

Pomembnost je prva značilnost virov, ki povečujejo odvisnost (Robbins, 2001, str. 356–357). Viri v združbi so lahko pomembni iz različnih razlogov, vse pa je odvisno od tega, kako to pomembnost zaznavajo tisti, ki niso njihovi lastniki. Pregled nad viri, ki zmanjšajo verjetnost nastopa nenačrtovanih dogodkov, poveča moč njihovih lastnikov (vir funkcijske ali divizijske moči). V združbah, ki so usmerjene v proizvodnjo visoko tehnoloških proizvodov, v katerih ima znanje zelo pomembno vlogo, so lahko zelo pomembni zaposleni v raziskavah in razvoju (kar je tudi vir funkcijske ali divizijske moči), saj so od njihovega dela odvisne druge funkcije.

Sorazmerna redkost virov je naslednja značilnost, ki povečuje odvisnost. Ta prikazuje, kako imajo lahko delavci z relativno redkimi znanji večjo moč nad svojimi nadrejenimi kot nadrejeni nad njimi. Moč jim daje posedovanje znanja, nadrejeni pa so odvisni od znanja, ki ga podrejeni imajo. Taka vrsta odvisnosti v skrajnosti privede do tega, da podrejeni, da bi si povečali moč, uničujejo priročnike, ne želijo poučevati drugih ljudi, nočejo izdati postopka, si izmišljajo posebno terminologijo in predstavljajo svoje delo bolj zapleteno, kot je v resnici.

Čeprav je legitimna moč večja, čim višje v hierarhiji se nosilec moči nahaja, pa še vedno obstaja odvisnost nadrejenega od podrejenih. Nadrejeni ne more opravljati svojega dela brez pomembnih informacij, ki jih dobiva od podrejenih. Nadrejeni ne more nadzirati popraviljanja stroja, če ne ve, kateri stroj je treba popraviti.

Manj nadomestkov ima določen vir, bolj redek je in večjo moč imajo tisti, ki nadzorujejo ta vir. To lahko ponazorimo s konceptom elastičnosti moči (Robbins, 1989, str. 348–349). Elastičnost moči je opredeljena kot relativna odzivnost moči, da se spreminja ob določenih alternativah. Če vzamemo delavca, ki ima veliko možnosti za zaposlitev zunaj združbe, je mlad in izobražen, potem strah, da bo odpuščen, nima močnega vpliva na zaznavanje vpliva moči nanj, ob predvideni sankciji pa se tudi moč njegovega nadrejenega ne poveča. Krivulja moči je za tega delavca relativno neelastična. Na drugi strani pa na delavca, ki nima znanja, je starejši in obstaja velika verjetnost, da si ne bi mogel najti nadomestne službe, vpliva grožnja nadrejenega o izgubi zaposlitve veliko bolj, hkrati pa ob relativno elastični krivulji moči zraste moč nadrejenega nad podrejenim.

Nenadomestljivi viri so lahko pomembno znanje, izkušnje, pa tudi dostop do zaposlenih, ki imajo referenčno moč (Daft, 2001, str. 424). Ko so bili računalniki še v posebnih sobah, so imeli samo določeni zaposleni dostop računalniške tehnologije, zato so imeli veliko moč v združbi. Ob razvoju računalniške tehnologije pa se je odvisnost zmanjšala, saj ima dostop do namiznega računalnika že vsak v podjetju. Znanje je eden najpomembnejših virov, ki močno vpliva na odvisnost združbe od nosilca razmeroma redkega znanja.

2.3.3 UBOGLJIVOST V RAZMERJU MOČI

Ker daje odvisnost izvajalcu moč, uporaba te moči povzroča ubogljivost (Daft, 2001, str. 425). To pomeni, da bo nosilec moči dal nekemu ukaz ali ga bo prosil, da nekaj stori, ta pa bo storil, kot mu je bilo naročeno. Če nosilec moči ve, kaj je treba storiti v korist ciljev združbe in če deluje etično, potem je ubogljivost za združbo pozitivna, vsaj za doseganje ciljev.

Seveda pa v mnogih primerih "slepa" ubogljivost za združbo ne prinese dobrih rezultatov. Ukazi, ki temeljijo na taki vrsti ubogljivosti, so lahko neetični in neučinkoviti ter so izrabljeni za doseganje osebnih ciljev.

Da bi preizkusili meje ubogljivosti, je Milgram (Daft, 2001, str. 425) izvedel serijo raziskav, v katerih je raziskoval vpliv legitimne moči na ubogljivost. Izidi, ki jih je dobil, so pokazali, da so ljudje pripravljene slediti navodilom nosilca moči ne glede na to, kakšne posledice njihova dejanja povzročijo.

Presenečen zaradi dobljenih izidov je Milgram nadaljeval poskuse, da bi ugotovil razmere, pri katerih subjekti niso tako ubogljivi. Ugotovil je, da če je učenec blizu učitelja in če je raziskovalec bolj oddaljen od dogajanja ter če učitelji gledajo eden drugega, potem je ubogljivost manjša, še vedno pa do določene mere obstaja.

Milgramovi eksperimenti so dokazali, da imajo ljudje z legitimno močjo možnost vplivanja na druge. Ljudje so nagnjeni k poslušnosti osebe, ki ima avtoriteto in s tem legitimno moč. To zmožnost lahko vodje uporabljajo pozitivno ali pa negativno za združbo. Če vodja uporablja moč položaja negativno, potem se podrejeni odzovejo na to tako, da preložijo odgovornost na nadrejenega ("Počnem samo to, kar mi je bilo ukazano!").

Čeprav je podrejanje moči v razmerju vsakdanji pojav, so trenutki in okoliščine, ko se posamezniki uprejo nosilcem moči (Nastran-Ule, 1992, str. 291). Pomembno je ugotoviti razloge, zakaj se delavci ne odzivajo na uporabo moči.

Običajno razlikujemo med avtonomnim obnašanjem, ki je neodvisno, in nekonformnim obnašanjem, ki je pravzaprav oblika konformnosti ("Delam ravno nasprotno, kot drugi od mene zahtevajo!").

Za neodvisno obnašanje sta najpomembnejši naslednji človekovi potrebi: po svobodi in po edinstvenosti. Odpor ljudi do ožjenja njihove svobode se imenuje **reaktanca**. Splošni pogoji, ki jo povečujejo, so (Nastran-Ule, 1992, str. 291):

- Odpor se poveča, če se poveča omejevanje svobode.
- Odpor se poveča, če se poveča pomen obnašanja za posameznika.
- Odpor se poveča, če je posameznik prepričan, da ima pravico do svobode.

Povišana reaktanca lahko pripelje do pomembnih sprememb (npr. stavke), vendar zmanjša pripravljenost ljudi za delitev odgovornosti.

Potreba po edinstvenosti – različnosti je potreba, ki se razlikuje med družbami ter je zgodovinsko in kulturno spremenljiva. Osnova reaktance sta potrebi po svobodi in edinstvenosti, vpliv teh dveh na reaktanco pa je odvisen od razmer, v katerih se ljudje uprejo vplivu. Poskusne osebe v Milgramovih eksperimentih so se raje uprle vplivu, če eksperimentator ni bil v sobi z njimi (Daft, 2001, str. 425).

2.3.4 UČINKI MOČI NA POSAMEZNIKA

Pogosto je opaziti, da ljudje pojmujejo moč kot nekaj negativnega in da moč pokvari ljudi. Represija pripelje podrejene do novih konfliktov in nove deviantnosti (Nastran-Ule, 1992, str. 288). Značilne institucije zaprtega tipa z jasno hierarhijo moči in odvisnosti so zapor. Na eni strani so pazniki, ki imajo skoraj popoln nadzor in moč nad zaporniki, na drugi strani pa so zaporniki, ki so pod popolnim nadzorom paznikov.

Pojavlja se sklenjeni krog pogojevanj, pri katerih ne pride do prevzgoje zapornikov, ampak s krepitvijo nadzora in represije pride do še hujšega upiranja zapornikov. Paznike pa izobilje moči vodi v razne oblike korupcije, nasilnega vedenja in zlorabo oblasti.

Te domneve so potrdile različne raziskave, v katerih so posnemali položaj zapornikov (Zimbardo, spletna stran www.prisonexp.org, 1999). Po njegovem mnenju položaj zapornikov privede tudi najboljše ljudi do tega, da zlorabijo oblast, če dobijo v roke moč, kot jo dovoljuje zapor.

Poleti 1971 so na Stanfordski univerzi pod vodstvom Zimbarda izvedli klasični psihološki eksperiment, ki naj bi dokazal, kaj se zgodi, če damo popolnoma nedolžnim in normalnim ljudem (testni subjekti so bili študenti) v roke skoraj popolno moč, kot jo imajo pazniki v zaporih nad kaznjenci.

Izidi raziskave so potrdili tezo, da **izobilje moči vodi k zlorabi le-te** ter naprej do korupcije in fizičnega nasilja (Nastran-Ule, 1992, str. 289). Osebe, ki so v Zimbardovem eksperimentu predstavljale zapornike, so hitro spremenile svoje razpoloženje, nekateri so se prilagodili,

drugi kazali znake depresije in psihosomatskih motenj. Vsi "zaporniki" pa so občutili radost, ko se je eksperiment predčasno končal.

Eksperiment je pokazal, da lahko preobilica neomejene moči povsem miroljubne ljudi spremeni v tirane in videti je bilo, da pri tem celo uživajo.

2.3.5 PROCES MONOPOLIZACIJE MOČI

Zakaj je prišlo do monopolizacije moči pri paznikih v Zimbardovem eksperimentu, je skušal razložiti Kipnis s svojimi sodelavci (Nastan-Ule, 1992, str. 289–290). Pri tem so ločili pet stopenj:

1. Dostop do sredstev moči poveča verjetnost, da bo moč uporabljena. Več potencialne moči imajo ljudje, večja je verjetnost, da bodo to moč uporabili.
2. Bolj ko se uporablja moč, rajši nosilec moči verjame, da nadzira dejanja podrejene osebe. Nosilci moči vidijo vpliv moči na prejemnike in njihove reakcije samo kot posledice svoje moči, ne vidijo pa drugih spremenljivk, ki so vplivale na spremembo vedenja.
3. Kolikor bolj si nosilci moči lastijo zasluge za dejanja podrejenih, toliko manj vredni se jim zdijo podrejeni.
4. Z znižanjem veljave podrejene osebe se več družbena razdalja med podrejenim in nosilcem moči. Če nosilci velike moči težijo k znižanju moči šibkejših, potem tudi nimajo potrebe in želje, da bi bili v socialnem stiku z manj močnimi. Na šibkejše gledajo zviška in ne želijo videti sveta s stališča šibkejših.
5. Dostopnost in uporaba moči lahko povišata samozaupanje močnih. Posameznik z veliko moči verjame, da je moč znak višje samovrednosti. Nasprotno čutijo nemočni znižanje samospoštovanja. Povišano samospoštovanje ne pomeni nekaj slabega, dokler posameznik ne začne verjeti, da zanj ne veljajo moralni standardi.

Vendar pa ne drži vedno, da gre posameznik, ki pridobi več moči, skozi pet stopenj razvoja korupcije moči. Pomembno je, da se ljudje na vodilnih položajih zavedo možnosti obstoja korupcije moči in se nanjo zavestno odzovejo.

3 NAČINI POVEČANJA MOČI

Vsako povečanje moči vpliva na stopnjo odvisnosti njenega prejemnika in povzroči ubogljivost. Posameznik ali skupina lahko relativno poveča svojo moč tako, da poveča pregled nad viri, ki večajo odvisnost prejemnika moči.

Načine povečanja moči lahko delimo na taktike in strategije povečanja moči. Taktike povečanja moči delujejo (vplivajo) krajši čas, strategije pa dolgoročno. Kateri način povečanja moči bo posameznik uporabil, je odvisno od tega, v katerem razmerju se posameznik v določenem trenutku nahaja, kakšno moč ima v razmerju in kakšen cilj želi doseči s pridobitvijo moči.

3.1 STRATEGIJE POVEČANJA MOČI

3.1.1 VRSTE POLITIČNIH IGER

V združbi potekajo procesi vplivanja, ki jih Mintzberg (1983, str. 187) imenuje politične igre. Te so največkrat skrite (subtilne), prepletene in odvisne ena od druge, hkrati pa delujejo na daljši rok z namenom doseganja cilja, ki je lahko časovno oddaljen. Proces vplivanja ne nastajajo naključno, ampak po določenih pravilih, ki so včasih skriti, včasih pa nastanejo kot posledica formalnega predpisa.

Politične igre so razdeljene glede na to, kdo vpliva na koga in kakšen namen ima nosilec moči.

Tabela 1 prikazuje vrste političnih iger.

Tabela 1: Politične igre

Namen politične igre	Ime igre v angleščini	Ime igre v slovenščini
Upiranje avtoriteti	<i>The insurancancy games</i>	Igre upiranja
Povečanje nadzora	<i>The counter insurancancy games</i>	Igre proti upiranju
Povečanje moči	<i>The sponsorship game</i>	Igra botrov (z nadrejenimi)
	<i>The alliance-building game</i>	Igra koaliciji (s sodelavci)
	<i>The empire-building game</i>	Boj za prevlado na področju (s podrejenimi)
	<i>The budgeting game</i>	Igra za pridobivanje virov (z viri)
	<i>The expertise game</i>	Igra znanja (z znanjem in spretnostmi)
Premagovanje nasprotnikov	<i>The lording game</i>	Igra absolutne moči (z avtoriteto)
	<i>The line vs. staff game</i>	Linija proti strokovnjakom
	<i>The rival camps game</i>	Boj koalicij
Vplivanje na organizacijske spremembe	<i>The strategic candidates game</i>	Boj kandidatov
	<i>The whistle-blowing game</i>	Tožarjenje
	<i>The young Turks game</i>	Igra "mladih turkov"

Vir: Mintzberg, 1983, str. 188.

Igre upiranja se lahko pojavijo kot rahlo nasprotovanje vodji in ciljem združbe, lahko pa kot popoln upor in prenehanje vseh dejavnosti podrejenih. Igre se največkrat začnejo na stopnji izvedbe, ko posamezniku nekdo višje v hierarhiji da nalogo v izvršitev, izvajalec pa se ne drži navodil. To igro najpogosteje uporabljajo delavci, ki imajo nizko izobrazbo in s tem nizek položaj v hierarhiji.

Največkrat uporabljena igra proti upiranju je še večje povečanje nadzora in avtoritete. Vir moči je v dostopu do virov in v formalni moči, ki jo imajo nadrejeni nad podrejenimi. Največkrat mora to igro uporabljati glavni manager v združbi, ki ima formalno moč in možnost, da spremeni organizacijske predpise.

Prva igra za povečanje moči je igra pridobivanja botrov ali prijateljev, ki zasedajo višji položaj v hierarhiji. Ta igra je lahko tudi formalizirana, s sistemom mentorstva v podjetju. To igro najpogosteje uporabljajo linijski managerji.

Igra koalicij največkrat poteka med posameznimi koalicijami, sestavljenimi iz srednjega managementa. Igra poteka kot deljenje posameznih uslug med formalno enako močnimi koalicijami. Te koalicije so lahkočasne in jih imenujemo interesne.

Če igra koalicij poteka med skupinami, je boj za prevlado igra, v kateri sodeluje posameznik, ki je največkrat srednji manager v podjetju. Ta igra temelji na prevladi določenega posameznika na področju, s tem da pridobi čim več zaposlenih na svojo stran in s to koalicijo nastopa proti nadrejenim.

Igra za prevlado nad viri je podobna igri za prevlado, le da pri tej igri ne gre za boj za določen višji položaj v podjetju, ampak za pridobivanje sredstev (največkrat denarja), ki omogočajo posamezniku večjo moč in nadzor. Igra poteka med linijskimi managerji, ki tekmujejo za redke vire v združbi.

Uporaba strokovne moči je sredstvo vplivanja, če posameznik nima drugih možnosti za povečanje moči. Posameznik, ki ima veliko relativno redkega znanja, to moč veliko uporablja. Strokovnjaki pogosto poudarjajo svojo nenadomestljivost in ne želijo deliti znanja z drugimi.

Zadnja igra, ki ima namen povečanja moči, je nelegitimna. Ta igra pomeni zlorabo legitimne moči. Njen nosilec vpliva na podrejene ne glede na to, ali je to v korist združbe ali ne. Največkrat je ta igra posledica formalne hierarhije, saj mu sami predpisi omogočajo, da uporabi to vrsto moči.

Naslednja igra ima namen poraziti nasprotnika. To je igra z ničelno vsoto, saj lahko posameznik pridobi samo, če nasprotnik izgubi. Ta igra je boj med formalno in neformalno močjo, ki jo imajo posamezniki na isti hierarhični ravni.

Ko koalicija doseže določeno moč, se njeno večanje ustavi. Takrat se dve ali več koalicij postavijo vsaka na svojo stran in nastopajo proti drugim z namenom popolne zmage, če druga koalicija izgubi. Taka igra lahko poteka med posameznimi oddelki, skupinami, med tistimi, ki so za spremembe v združbi, in tistimi, ki so proti.

Naslednje tri igre imajo namen vplivati na spremembe v združbi. Posamezne koalicije izbere človek, ki bo imel možnost vplivanja na strateške odločitve v združbi. Posamezne enote (koalicije) skupno izberejo zastopnika, ki predstavlja te koalicije pri odločanju.

Tožarjenje je igra, v kateri posameznik, ponavadi nizko v hierarhiji, uporablja osebne informacije za doseganje določenih sprememb v združbi. Posameznik opazi določeno vedenje, ki po njegovem mnenju ni v skladu s pravili ali normami združbe, zato to sporoči zunanjemu vplivnežu z namenom, da ta odstopanja popravi.

Zadnja igra je igra "mladih turkov". Pri tej ni namen vplivati na posamezno spremembo, ampak na vso ideologijo, na spremembo vse strategije podjetja ali v skrajnem primeru tudi na strmgolavljenje vodstva podjetja. Namen te igre je izzvati upor ali revolucijo v podjetju.

3.1.2 MOČ V SKUPINI: GRAJENJE KOALICIJ

Vsak posameznik, ki nima zadosti moči, bo želel svojo moč proti drugim povečati. To lahko stori tako, da postane nosilec moči (Robbins, 2001, str. 360), pri tem pa uporablja razne načine za povečanje moči. Toda v mnogih primerih povečanje osebne moči ni mogoče in je za posameznika pretežko, prenevarno ali pa povezano z zanj previsokimi stroški. V takih primerih se dva ali več posameznikov združijo v neformalno zvezo, ki ji pravimo koalicija. Posamezniki se združijo v koalicijo, da s kombinacijo posameznih virov dosežejo večjo moč, kot bi jo sicer kot posamezniki. Za uspešne koalicije je značilno, da hitro spreminjajo strukturo svojih članov, nastanejo zelo hitro, ponavadi dosežejo cilj, zaradi katerega so nastale, hkrati pa tako hitro, kot so nastale, tudi izginejo.

Koalicije v podjetju težijo k večanju svoje pomembnosti. Odločanje v podjetju ne temelji samo na izbiri med določenimi možnostmi. Odločitev mora biti tudi izvedena in to je tako pomemben korak kot odločanje. Zato je za koalicijo pomembno, da doseže dogovor z drugimi, da bo ideja tudi izvedena. Taka rešitev je mogoča samo v združbi, v kateri kultura omogoča strinjanje med koalicijo in izvajalci. S tem se koalicija poveča, izvajalci pa postanejo njen del (Robbins, 2001, str. 360).

Koalicije največkrat nastanejo tam, kjer člani pogosteje sodelujejo in so med seboj odvisni. Več koalicij bo nastalo tam, kjer si delavci med seboj delijo vire ali pa so jim skupne določene naloge. Na drugi strani pa koalicije ne nastajajo tako pogosto v združbi, kjer je manj soodvisnosti med delavci in je virov v izobilju. Nastanek koalicije je odvisen tudi od naloge, ki jo delavci opravljajo. Bolj rutinsko delo skupina opravlja, večja je možnost, da koalicija nastane. Bolj kot je naloga rutinska, večja je njihova odvisnost, ker so lažje zamenljivi. Da pa bi zmanjšali odvisnost, se združijo v koalicijo, ki ima večjo pogajalsko moč.

Koalicije so lahko formalne in neformalne (Daft, 2001, str. 427–429). Primer formalnih koalicij so razna trgovinska in strokovna združenja. Pomembna formalna koalicija je tudi sindikat, ki daje moč posameznikov v združbi, ki je sicer, če bi nastopali kot posamezniki, ne bi imeli.

Koalicija je lahko tudi neformalnega značaja. Te skupine nastajajo s povezovanjem posameznikov ali skupin s skupnim interesom, ki je predvsem izmenjava uslug med člani neformalne koalicije. V teh skupinah ljudje med seboj izmenjujejo neke vrste moč nagrajevanja (Daft, 2001, str. 428).

Koalicija je zelo pomembna za posameznika, ki sicer ne bi imel zadosti moči, da doseže cilj. Najpogostejši primer take koalicije je sindikat. Med industrijsko revolucijo so bili posamezni delavci lahko nadomestljivi, težko pa je bilo zamenjati vso delovno silo. Zato so se delavci pridružili sindikatu, da si izborijo boljše delovne razmere, plače in druge ugodnosti, ki pa jih ne bi dosegli, če bi delovali sami proti delodajalcem. Z večanjem koalicije (sindikata) postaja bolj nenadomestljiva, s tem pa raste tudi njena pogajalska moč. Posledica uporabe te moči ni samo vpliv na odločanje v združbi, ampak vpliva tudi na izvedbo odločitve.

3.1.3 KDO VPLIVA V PODJETJU

Mintzberg (1983, str. 26–30) razlikuje med zunanji in notranji udeleženci, ki sodelujejo pri vplivanju. Notranji vplivneži (notranja koalicija) so redno zaposleni delavci v podjetju, ki dnevno odločajo o tem, kaj bo storjeno. So glavni odločevalci in sledijo formalnemu cilju

združbe. Zunanji vplivneži (zunanja koalicija) so ljudje, ki niso zaposleni v podjetju in uporabljajo vire moči, da vplivajo na zaposlene.

V "igri vplivanja" sodeluje po Mintzbergu (1983, str. 29) enajst skupin možnih igralcev. Zunanjo koalicijo sestavljajo:

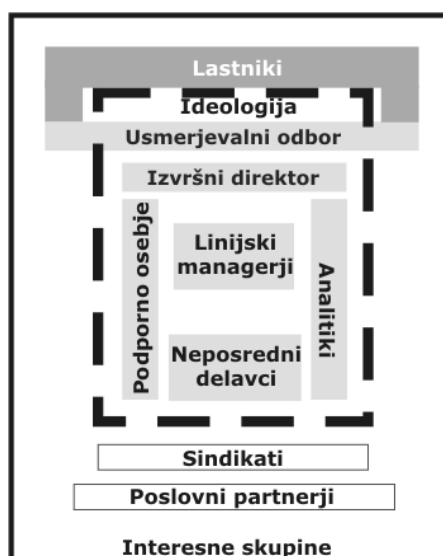
- Lastniki; imajo upravljalne pravice in vplivajo na združbo, moč pa jim daje lastništvo nad kapitalom.
- Poslovni partnerji, ki so dobavitelji osnovnih surovin in storitev (inputov).
- Sindikati in poslovna združenja.
- Posamezne interesne skupine v poslovnem okolju; družina, lokalna skupnost, država in njene institucije.
- Usmerjevalni odbor (Board of Directors), ki povezuje zunanje in notranje vplivneže.

Notranjo koalicijo sestavljajo:

- Na vrhu je izvršilni direktor, oseba, ki je formalno na vrhu hierarhije (Chief executive officer ali glavni ravnatelj).
- Neposredni delavci; dejansko izdelajo proizvod (storitev) ali pa nudijo storitev, da se proizvod (storitev) proizvede.
- Linijski managerji; od neposredno podrejenega glavnemu ravnatelju do nadzornikov procesov v proizvodnji.
- Analitiki procesov; načrtujejo, nadzorujejo in analizirajo procese.
- Podporno osebje; posredno dajejo podporo vsem delavcem v združbi.
- Organizacijska ideologija sicer nima fizične oblike, vendar obstaja, se razvija in vpliva na vse procese v združbi.

Udeležence v igri vplivanja prikazuje slika 1.

Slika 1: Shema porazdelitve posameznih skupin v združbi in zunaj nje.



Vir: Mintzberg, 1983, str. 29.

Slika 1 shematično prikazuje formalno porazdelitev, v kateri je na vrhu izvršni direktor, kateremu po formalni hierarhiji v združbi sledijo linijski managerji in neposredni delavci. Ob strani so prikazani analitiki in podporno osebje, ki pomagajo vsem neposrednim delavcem v proizvodnji (storitvah). Okoli notranje koalicije je s prekinjeno črto označena ideologija, ki povezuje notranjo koalicijo. Okoli tega so posamezne skupine zunanje koalicije. Najvišje, pri vrhu blizu uprave, so lastniki, ki najbolj neposredno vplivajo na upravo in predsednika. Sindikati so prikazani najbližje neposrednim delavcem, saj ti najbolj vplivajo na sindikate, ki jih zastopajo. Poslovni partnerji vplivajo na procese s sredstvi, ki jih podjetju dobavljajo. Vse druge interesne skupine kot del poslovnega okolja pa obkrožajo shemo, saj vplivajo neposredno na vso združbo.

3.1.4 RAZLIČNI TIPI KOALICIJ V ZDRUŽBI

Uporaba moči v združbi lahko vodi do osredinjenosti moči, ki jo ima posamezna notranja koalicija, lahko pa se moč porazdeli med posamezne koalicije v združbi. Robbins (1983, str. 231–244) razlikuje pet tipov notranjih koalicij, ki se med seboj razlikujejo glede na način vplivanja, ki prevladuje v določenem tipu koalicije.

V vsakem delu združbe lahko prevladuje en značilni način vplivanja na sodelavce. Osebnostna moč lahko prevladuje v oddelku, ki je odgovoren za pripravo strategij, strokovna moč v proizvodnji. Na tej podlagi Robbins razlikuje pet organizacijskih oblik.

Prvi tip notranje koalicije imenujemo **osebni tip koalicije**. V tem tipu koalicije prevladuje avtoriteta kot glavni način usklajevanja (vplivanja), vsa moč pa je osredinjena v vrhu hierarhije. Glavni manager je absolutni vodja notranje koalicije in nadzoruje vse procese in informacijske tokove. Strateških odločitev ne želi prepustiti izvedencem, ker jih ne more v popolnosti nadzorovati in voditi.

Drugi tip je **birokratska notranja koalicija**. Tudi v tem tipu prevladuje avtoriteta kot glavni način usklajevanja. Avtoriteta obstaja zaradi predpisov, to je standardizacije proizvodnje in izdelkov. Ta tip notranje koalicije uporabljajo predvsem posamezniki, ki imajo formalno moč. Tudi ta notranja koalicija je zelo osredinjena, saj je formalna moč zgoščena v središču formalne hierarhije.

V tretjem tipu notranje koalicije je **ideologija** kot prevladujoči sistem usklajevanja. Ta tip notranje koalicije omogoča posameznikom sprejeti cilje združbe in se z njimi poenati. Izid te koalicije je integracija ciljev združbe. V tem tipu koalicije ima vsakdo, ki sodeluje v njej, določeno stopnjo moči. Ker vsi delujejo za enak cilj, v koaliciji ni prostora za konflikt. V takšni koaliciji se lahko pojavi karizmatični vodja, kateremu vsi sledijo.

Četrty tip se imenuje strokovna **notranja koalicija**. Večina moči je porazdeljena med strokovnjake. Poglavitna vira moči sta znanje in spretnosti. Avtoriteta kot formalni način usklajevanja v tem tipu koalicije nima večje vloge. To pa pomeni, da glavni ravnatelj v tej koaliciji nima toliko moči, kot jo ima določen strokovnjak.

Zadnji tip koalicije je **politična notranja koalicija**. V tem tipu poteka usklajevanje prek političnih iger, ki so največkrat nelegitimne v formalnem sistemu. Prevladujejo igre, kot so "mladi turki", boj in grajenje koalicij ter boj za prevlado; vse z namenom zmanjšanja legitimne moči, ki jo imajo višje postavljeni v hierarhiji. Moč ni zgoščena na določenega nosilca moči, ampak jo pridobijo tisti, ki v tistem trenutku zmagajo ali zmagujejo v eni od

političnih iger. Konflikt je glavni način usklajevanja. Člani koalicije večinoma želijo zadostiti eni od svojih potreb, ki pogosto ni v skladu s potrebami združbe.

3.2 TAKTIKE ZA PRIDOBIVANJE MOČI

3.2.1 VRSTE TAKTIK

Da bi posamezniki lahko pridobili moč, imajo na voljo mnogo taktik. Najpogosteje uporabljene taktike za pridobivanje moči so (Robbins, 2001, str. 358–360):

- uporaba dejstev in podatkov za predstavitev ideje;
- prijateljstvo in dobrikanje, igranje prijaznosti, preden je dan ukaz za izvedbo;
- razvijanje koalicij in pridobivanje naklonjenosti drugih;
- pogajanje kot dogovarjanje za izmenjavo koristi in uslug;
- neposredni pritisk z nenehnim opozarjanjem in ukazovanjem, pri tem pa opozarjanje, da postavljena pravila zahtevajo poslušnost;
- iskanje pomoči pri višje postavljenih delavcih v hierarhiji;
- uporaba formalno predpisane ukrepov.

Raziskave so pokazale, da ljudje ne uporabljajo vseh taktik v enaki meri. Največkrat uporabljena taktika je uporaba dejstev in podatkov, čeprav je bilo vplivanje usmerjeno navzgor proti nadrejenim ali pa navzdol po hierarhiji. Drugi izidi pa so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Uporaba taktik za pridobivanje moči

	Taktika, usmerjena navzgor	Taktika, usmerjena navzdol
Najbolj uporabljena taktika	uporaba dejstev	uporaba dejstev
	razvijanje koalicij	opozarjanje in pritisk
	igranje prijaznosti	igranje prijaznosti
	pogajanje	razvijanje koalicij
	opozarjanje in pritisk	barantanje
	pomoč višje v hierarhiji	pomoč višje v hierarhiji
Najmanj uporabljena taktika	/	uporaba ukrepov

Vir: Robbins, 2001, str. 359.

Izbira določene taktike pridobivanja moči pa je odvisna od štirih spremenljivk (Robbins, 2001, str. 359–360): managerjeve relativne moči, njegovega namena ali želje po vplivanju, pričakovanj, da bo vplivani ubogal, in organizacijske kulture.

Managerjeva relativna moč na dva načina vpliva na izbiro taktike. Managerji, ki nadzorujejo relativno redke vire, uporabljajo več taktik za povečanje moči kot tisti, ki so manj močni in nimajo nadzora nad viri, hkrati pa uporabljajo več neposrednega ukazovanja in opozarjanja. Najpogosteje bodo managerji uporabili preprost ukaz, podkrepjen z razlogom, če pa se vplivani ne odzove, sledi uporaba bolj neposredne strategije ukazovanja. Uporaba neposrednega ukazovanja pa se povečuje, kolikor se povečuje stopnja upiranja. Če pa manager nima zadosti moči, so stroški uvajanja poslušnosti zanj previsoki, zato preneha z neposrednim pritiskom.

Managerji uporabljajo taktike za povečanje moči glede na cilje, ki jih želijo doseči. Če želi manager vplivati na svojega nadrejenega glede pridobivanja osebnih koristi, uporablja predvsem taktiko prijaznih besed in prijateljstva. Če želi izvesti projekt, ki naj bi ga odobril nadrejeni, pa predvsem taktiko, ki temelji na dejstvih. Odvisnost uporabe taktike od ciljev deluje tudi v nasprotni smeri od nadrejenega k podrejenemu.

Pričakovanje managerja, ali bo uspešen ali ne, pri vplivanju na podrejene vpliva tudi na izbiro taktike. Če ima manager pozitivne minule izkušnje, potem uporabi preprost ukaz. Kadar pa je možnost uspeha manjša (glede na minule dogodke), pa uporablja neposredne ukaze, ki so podkrepjeni z možnimi sankcijami.

Porazdelitev in uporaba moči sta odvisni od organizacijske kulture, ki pa se med združbami razlikuje. Handy (Kavčič, 1991, str. 134, Rozman, 1993, str. 171–172) razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur: kultura moči, kultura vlog, kultura nalog in kultura osebnosti. Pri vsakem tipu kulture so uporabljene različne taktike za pridobivanje moči.

Kultura moči je ponazorjena s pajkovo mrežo. Vsi vzvodi moči izhajajo iz središča, ki ga predstavlja močen osrednji oblastnik. Ta nadzira združbo prek majhnega števila ključnih oseb v združbi. Moč središča in njegovih nadziranih oseb temelji na pregledu nad relativno redkimi viri v združbi. Člani med seboj ne trpijo nobene opozicije. Taktike so usmerjene predvsem navzdol, odločanje pa poteka v središču.

Kultura vlog je upodobljena kot grški tempelj, katerega streha (vrh) je na močnih stebrih. Ima značilnosti birokratske združbe, v kateri vsi ukazi temeljijo na predpisih. Moč posameznika temelji na posameznikovem položaju (statusu) v združbi in manj na znanju in osebnih lastnostih. Pridobivanje moči temelji na neosebni taktikah in moč temelji na formalnih sankcijah.

Kultura nalog je grafično prikazana kot mreža. Največja vrednota je doseganje ciljev. Poudarek je na opravljenih delovnih nalogah in vse je podrejeno temu cilju. Zaposleni imajo v taki kulturi veliko pregleda nad svojim delom. Glavni vir moči je strokovno znanje. Taka organizacijska kultura pa je učinkovita, če je na voljo zadosti virov, ki so potrebni za doseg ciljev. Ker je za tako kulturo značilno timsko delo, so tudi taktike za pridobivanje moči usmerjene navzgor in navzdol.

Kultura osebnosti je simbolično predstavljena kot galaktična meglica z nekaterimi redkimi svetlimi zvezdami. Združba, ki temelji na tej kulturi, obstaja zaradi zadovoljevanja potreb svojih članov. Združba je podrejena posamezniku. Združba, ki temelji na tej kulturi, je odvisna od soglasja enako močnih članov. Za to kulturo je značilna predvsem taktika grajenja koalicij.

3.2.2 POSREDNE TAKTIKE PRIDOBIVANJA MOČI

Poleg že omenjenih taktik, ki se bolj ali manj neposredne, pa v združbi vplivanje na druge poteka tudi bolj posredno in skrito (Vecchio, 2000, str. 138–139). Ena od učinkovitih taktik je, da zaposleni dajejo vtis, kot da imajo višji položaj, kot ga dejansko imajo. Raziskave so pokazale, da imajo ljudje, ki se oblačijo in nastopajo, kot da so pripadniki višjega sloja, večjo moč in večji vpliv na opazovalce, kot če bi nastopali kot navadni delavci v delavski obleki.

Naslednja tehnika vplivanja je uporaba humorja. Navadno delavci z višjim položajem pripovedujejo šale ljudem z nižjim položajem, hkrati pa ljudje z očitnim nižjim položajem nastopajo v njihovih šalah.

Tretja bolj neposredna tehnika je dajanje vtisa, da je neko dejanje v skladu z normami. Priljubljeno vedenje navadno vpliva na to, da ljudje temu vedenju sledijo in ga posnemajo. Če skupina na območju, na katerem se nahaja množica ljudi, začne gledati na streho nekega bloka, bo v kratkem večina ljudi gledala tja.

Oseba, ki izvaja družbeni vpliv, najprej prosi za majhno uslugo; ko v tem uspe, prosi še za večjo (Nastran-Ule, 1992, str. 293). Ta tehnika se imenuje "noga med vrati" (the "foot-in-the-door" technique). Uspešnost te metode temelji na tem, da so se osebe, ki so že privolile v majhno uslugo, težko odrečejo še večjo uslugo, da ne bi pokvarili vtisa.

Podobna je tehnika nizkih udarcev (the "low-ball" technique). Tudi tukaj oseba prosi za majhno uslugo in če se ljudje strinjajo, jih seznanimo s tem, da bo usluga precej draga. Tudi ta tehnika je precej uspešna, saj želijo ljudje držati svojo besedo tudi takrat, ko jih to stane precej več, kot so pričakovali.

Naslednja metoda prepričevanja je "s kolom po glavi" (the "door in the face" technique). Pri tem najprej prosimo za kakšno izjemno veliko uslugo, ki je običajno zavrnjena, potem pa jih vprašamo po kakšni manjši uslugi. Ta metoda temelji na slabi vesti tistega, ki je prvotno uslugo zavrnil, zato je večja verjetnost, da bo naredil manjšo uslugo.

4 MOČ KOT RAZMERJE

4.1 MOČ KOT ENOSMerno RAZMERJE

S procesom tehnične delitve dela je skupna delovna naloga podjetja razdeljena na posamezne delovne naloge, te pa so dodeljene posameznim izvajalcem. Ker pa v procesu tehnične delitve dela nastajajo različno zahtevne naloge, se izvajalci razdelijo v dve skupini. Prva skupina opravlja preproste delovne naloge in je formalno podrejena. V drugo skupino spadajo delavci, ki opravljajo zahtevnejše naloge in so maloštevilni (Lipovec, 1987, str. 83).

Razmerja, nastala s tehnično delitvijo dela, je treba neprestano povezovati, da bi izvedli skupno nalogo podjetja in uresničili cilj poslovanja. V procesu poslovanja je treba ohranjati določena razmerja med nalogami, ki morajo biti usklajena med seboj tako po obliki in obsegu kot tudi po času izvedbe, da bi mogli načrtno izvesti skupno nalogo podjetja. Povezovanje razdeljenega dela imenujemo koordinacija (Lipovec, 1987, str. 124).

Družbena moč nastaja v razmerjih in se uresničuje z vplivanjem, ki je podlaga za koordinacijo. Družbena moč je posledica organizacijskih procesov in je lastnost, ki jo organizacija zagotavlja organizirani zdražbi ter posameznim položajem v organizaciji zdražbe.

Osnovni vir moči je zato proces koordinacije. Tradicionalni vidik, ki je v skladu s tehničnim razumevanjem organizacije, poudarja, da je za doseganje skupnih ciljev tehnična razmerja mogoče uskladiti samo z ukazi, ki jih izdaja osrednja koordinacijska oblast ali njen pooblaščenec. Moč, ki je uporabljena v teh razmerjih, je enosmerna in poteka od nosilca moči

proti prejemniku moči (Možina, 1992, str. 100). Takšen proces imenujemo direktivna koordinacija in izhaja iz delegirane formalne oblasti.

4.2 MOČ KOT DVOSMERNO RAZMERJE

Ker se v upravljalno-ravnalnem procesu prepletajo enosmerni, formalni in drugosmerni, neformalni procesi, se sodobne analize nagibajo k ugotavljanju vzajemnega razmerja v odnosih moči kot pa zgolj enosmernosti moči. Vodje vplivajo na vodene in nasprotno tudi vodeni vplivajo na vodje.

Mera (družbene) moči je lahko obseg uveljavljanja svojih ciljev in ne stopnja nasilnosti, je najosnovnejši in vedno dejaven povratni vpliv **priznavanje moči** (Lipovec, 1987, str. 306). Brez priznavanja moči tudi moč ne bi obstajala. Posamezniki se združujejo v neformalne skupine, da bi si zagotovili svoj položaj, obveščenost o poteku organizacijskega procesa in da bi učinkoviteje uveljavili svoje zamisli o formalnem razmerju. S tem pa se formalna organizacija razveji v strukturo razmerij, ki je ne sestavlja le razmerje nadrejenosti in podrejenosti, temveč tudi lateralna, horizontalna razmerja v izvedbeni strukturi in navzkrižna, diagonalna razmerja.

Menjalna teorija, ki sta jo razvila French in Raven (Nastran-Ule, 1992, str. 258), poudarja, da kljub neki odvisnosti in podrejenosti prejemnika moči (odvisne osebe) v interakciji obstaja ravnotežje med jemanjem in dajanjem, sicer se odnos moči konča. V tem odnosu si osebi med seboj izmenjujeta načine obnašanja, ki pomenijo zanj določene koristi in stroške. Kaj se izmenjuje v odnosu, je odvisno od tipa moči, ki je uporabljen pri interakciji. Razlika, ki v ta odnos vnese neko nesorazmerje, pa je, da močnejša oseba doseže ustrezno delovanje manj močne osebe za manjše "stroške", kot pa so "stroški" podrejene osebe, da doseže željeno delovanje močnejše osebe. Oseba z večjo močjo lažje vpliva na tisto z manjšo močjo kot nasprotno.

V uravnoteženih odnosih je moč porazdeljena med udeležence v razmerju. Odnosi moči temeljijo na enakopravni izmenjavi med udeleženicima v odnosu, hkrati pa morata oba skrbeti, da se ravnotežje ne podre. Čeprav so na prvi pogled taki odnosi labilni in podrejeni večnemu prilagajanju, so dejansko manj konfliktni in srečnejši od neuravnoteženih.

Obstaja več strategij uravnoteženja moči v razmerju (Nastran-Ule, 1992, str. 279):

1. Tvorjenje novih odnosov ali delni umik iz odnosa, dokler se odnos ne uravnoteži.
2. Zaradi želje, da bi šibkejša oseba pozitivno vrednotila močnejšo osebo, je slednja odvisna od manj močne.
3. Oblikovanje koalicije, znotraj katere se uravnoteži moč vsakega člana skupine. Z oblikovanjem koalicije je moč vsakega člana skupine omejena z mogočo povezavo drugih članov, tako da se mora vesti in ravnati v skladu z normami skupine.
4. Ko poteka neuravnotežena interakcija (med močnejšim in manj močnim), postaneta oba vse bolj spretna v odnosu, kar pomeni, da z vedno manjšimi stroški povečujeta uspehe svojega delovanja. Manj močna oseba ima za ohranjanje odnosa vedno manjše stroške, močnejša oseba pa vedno višje. Tako nastane podoben proces, kot je opisan v točki 2.

Nasproti vsake moči se izoblikuje "protimoč". Celo najbolj absolutni vladarji so se obdržali na oblasti le toliko časa, dokler so se zavedali moči svojih podložnikov. Kadar so na to pozabili, so hitro izgubili oblast.

Pri medsebojnem sovplivanju izbereta posameznika tista dejanja, ki pri nasprotniku privedejo do pozitivnega izida. In nasprotno, če poskuša posameznik proizvesti pri drugem nek negativni dosežek, potem bo moral pristati tudi na ustrezen negativni izid svojih dejanj.

Mogoča je tudi kontrastna soodvisnost (Nastran-Ule, 1992, str. 279). Posameznik lahko pride do pozitivnih izidov, če izzove pri drugem negativne. To je primer tekmovanja, pri katerem eden od dveh nasprotujočih zmaga, če nasprotnik izgubi in je na slabšem, kot je bil na začetku odnosa. Do ravnotežja moči pa pride tudi, če si posameznika enakomerno razporejata med sabo pozitivne in negativne izide dejanj.

Vsak posamezni vir moči, ki izhaja iz posameznika in njegovih osebnih značilnosti, lahko vpliva na odnose med zaposlenimi v obe smeri, od nadrejenega k podrejenemu in nasprotno. Moč nagrajevanja in kaznovanja lahko temelji tudi na izražanju naklonjenosti in nenaklonjenosti do posameznika, kar je lahko močno sredstvo kaznovanja in vir moči, ki lahko vpliva tudi proti nadrejenemu.

Ker referenčna moč temelji na posedovanju posebnih osebnih značilnosti, ki niso vedno odvisne od položaja v hierarhiji, potem so nosilci moči tudi podrejeni, ki lahko vplivajo na nadrejene. Pogoj za vplivanje podrejenih na nadrejene pa je, da so te značilnosti tako edinstvene, da jih nadrejeni zaznavajo, se želijo z njimi identificirati ter imajo v njihovih očeh posebno vrednost.

Moč v združbi včasih temelji na tem, da teži k vrhu hierarhije, včasih pa je porazdeljena zunaj središča na obrobje (Mintzberg, 1983, str. 219). Vsaka funkcija v združbi je kritična do določene mere, zato lahko vsaka pridobi določeno mero moči v notranji koaliciji. Vsakdo lahko izrabi strokovno moč, dokler je njegovo znanje kritično.

Strokovna moč je najpogostejši vir moči, ki deluje v obe smeri. Temelji na zaupanju v strokovnjaka, ki svoje znanje uporablja za doseg organizacijskih ciljev. Če odvisna oseba nima zaupanja v strokovnjaka, potem je tudi strokovna moč brez učinka. V združbah, v katerih ima znanje najpomembnejšo vlogo, imajo največjo moč posamezni strokovnjaki, ki pa niso vedno na vodilnih mestih v posameznih enotah. Moč izhaja iz odvisnosti posameznikov od znanja, ki ga ima nosilec strokovne moči. Če ima posameznik edini v podjetju znanje, kako popraviti določen stroj, od katerega je odvisna vsa proizvodnja, potem ima le ta določeno moč, vendar le do takrat, ko začne svojo moč zlorabljeni v osebno korist. Zloraba strokovne moči je lahko uporabljena kot opozicija formalnemu sistemu, ko ga želi uničiti (Mintzberg, 1983, str. 166). Nujno je, da je znanje kritično za delovanje sistema.

Pogosto je tudi informacijska moč omenjena kot eden od dejavnikov, ki daje določeno stopnjo moči podrejenim. Z omejevanjem toka informacij do nadrejenega lahko podrejeni izdatno vpliva na odločitve, ki nanj posredno vplivajo. Nadrejeni dobivajo zgoščene podatke, v katerih pa je lahko skrito in poenostavljeno marsikaj, ki bi lahko bilo pomembno za določene odločitve, zato ima lastnik pomembnih informacij večjo moč v primerjavi z nadrejenim.

Pomemben dejavnik moči je tudi dostop do zunanjih odločevalcev in prijateljske vezi z njimi. Če ima posameznik lahek dostop do zunanje koalicije, potem ima ta proti svojim nadrejenim določeno moč, saj prek zunanje koalicije lahko doseže svoje cilje.

Bližje ko je posameznik jedru moči, večjo moč ima. Znano je, da imajo tajnice direktorjev značilno visoko stopnjo moči, a majhno formalno avtoriteto. Delujejo kot vratarji, ki odločajo, kdo bo prišel do direktorja in kdo ne. Pri prenosu informacij do direktorja imajo veliko moč, saj lahko odločijo, katero informacijo mu bodo sporočili in katere ne. Tajnice imajo značilno moč, saj so nizko v hierarhiji, a zelo blizu jedra moči.

Ljudje se za doseganje ciljev (osebnih in organizacijskih) povezujejo v neformalne skupine (koalicije). Namen povezovanja delavcev v združbi tako nadrejenih kot podrejenih (Lipovec, 1987, str. 306) je zagotovitev varnosti svojega položaja, obveščenosti o poteku organizacijskega procesa ter da bi učinkovito uveljavili svoje zamisli formalnega razmerja. Tako se formalna organizacija razveji v strukturo razmerij, ki pa ne potekajo samo vertikalno, ampak tudi lateralno, horizontalno v tehnični strukturi in navzkrižno diagonalna razmerja.

Tako nastajajo neformalne skupine, ki želijo v organizacijskem procesu uveljaviti svojo moč in vpliv, da dosežejo svoje cilje. Ti cilji pa so v večini primerov sekundarni in so bolj ali manj povezani s primarnimi organizacijskimi cilji. Te skupine pa imajo različno moč, da uveljavijo svoje cilje. V različnih političnih igrah se določena moč v združbi porazdeli med najbolj vplivne koalicije (posameznike), tako nastane nova organizacijska struktura, ki pomeni sestav razmerij (družbene) moči.

4.3 MERJENJE MOČI V ZDRUŽBI

Glede na uporabljene taktike za pridobivanje moči, opisane v poglavju št. 3.3, sta Kipnis in Schmidt (Vecchio, 2000, str. 137–138) na podlagi opravljene raziskave razdelila delavce v štiri skupine:

1. Pištrole (Guns) so ljudje, ki ne poznajo besede »ne« za odgovor in uporabljajo vse taktike, da dosežejo svoj cilj.
2. Taktiki (Tacticians), so ljudje, ki uporabljajo logiko in razum, da vplivajo na druge.
3. Laskači (Ingratiators) so ljudje, ki vplivajo na druge z laskanjem in uslugami.
4. Očividci (Bystanders) so ljudje, ki dogajanje raje spremljajo, kot sodelujejo v procesu vplivanja.

Primerjava med štirimi tipi zaposlenih je pokazala, da so med zaposlenimi najmanj priljubljeni tisti, ki neposredno in ne glede na posledice zahtevajo od drugih, da se jim podredijo (pištrole). Tako ženske kot moški "pištrole" so dobili nizke ocene ob ocenjevanju svojih nadrejenih. Moški nadrejeni so dali najvišje ocene skupini moških taktikov. Na drugi strani pa so najvišje ocene dobile ženske, ki so sodile v skupini očividk in laskačk.

V raziskavi je bila ugotovljena povezava med plačo in slogom vplivanja. Najvišjo plačo (med 108 moškimi managerji) so dosegli taktiki, tem so sledili očividci, pištrole in laskači.

Kipnis in Schmidt sta postavila tezo, da učbeniki učijo predvsem slog, ki ga uporablja skupine pištol, z raziskavo pa sta pokazala, da ta ni povsem učinkovit ter primeren za posameznika in združbo. Šolanje managerjev naj bi temeljilo na logiki in razumu, kar bi povečalo njihovo učinkovitost v združbi.

4.4 STRUKTURA MOČI

4.4.1 PORAZDELITEV MOČI MED ZUNANJO IN NOTRANJO KOALICIJO

Struktura moči v združbi so številčna razmerja. Eden od vidikov je porazdelitev moči med notranjimi in zunanjo koalicijami. Razdelitev moči je odvisna od tega, kakšno vlogo ima zunanja koalicija in katera notranja koalicija prevladuje (Mintzberg, 1983, str. 307).

Tabela 3: Struktura moči

Zunanja koalicija	Notranja koalicija	Struktura moči
prevladujoča	birokratska	instrumentalna
pasivna	birokratska	zaprti sistem
pasivna	osebna	avtokracija
pasivna	ideološka	misionarstvo
pasivna	strokovna	meritokracija
porazdeljena	politična	politična arena

Vir: Mintzberg, 1983, str. 307.

V instrumentalni strukturi moči združba služi posameznemu dominantnemu zunanjemu vplivnežu ali skupini. Ker je zunanji nadzor najbolj učinkovit prek predpisov, se notranja koalicija izoblikuje v birokratsko. Notranja koalicija pa dosega cilj, ki ji ga postavi zunanji vplivnež (koalicija), hkrati pa nima možnosti za sodelovanje v eni od političnih iger.

Birokratska notranja koalicija se izoblikuje tudi v zaprtem sistemu. Za razliko od instrumentalne strukture moči zaprti sistem nima določene osredinjene moči, ki prihaja iz okolja, ampak je moč neenakomerno porazdeljena med različne neorganizirane zunanje vplivneže. To pa pomeni, da je poglavitna moč v rokah tistih, ki postavljajo strukturo in standarde ter so del notranje koalicije. Zaprti sistem se pojavlja v velikih združbah, ki delujejo v stanovitem okolju.

Avtokracija se spopada s pasivno notranjo koalicijo. Vsa moč je osredinjena na glavnega ravnatelja. V avtokraciji glavni manager ne dopušča političnih iger; kdor mu ni lojalen, pa mora združbo zapustiti. Avtokracija se pojavlja v majhnih osebnih združbah, v katerih ima vodja (lastnik) možnost osebnega nadzorovanja, in v združbah v krizi.

V misijonarski strukturi moči prevladuje ideologija, ki je tako močna, da mora biti zunanja koalicija pasivna. Združba, v kateri prevladuje močna ideologija, vpliva na zunanjo koalicijo in okolje, hkrati pa postane notranja koalicija osredinjena na doseganje cilja, ki ga predstavlja ideologija. Zaposleni imajo možnost odločanja, saj vsi sledijo ideologiji in istim ciljem. Misijonarska struktura največkrat nastane, ko združbo vodi ali jo je vodil karizmatični vodja.

Meritokracija osredinja moč na nosilce znanja in spretnosti. Ker pa je v združbi kar nekaj nosilcev relativno redkega znanja, potekajo politične igre največkrat v administrativni strukturi, v kateri poteka boj za vire in boj kandidatov. Meritokracija nima enega samega cilja, ampak več različnih ciljev hkrati. Strokovnjaki ne dosegajo ciljev, ki bi bili primerni za združbo kot celoto, ampak si izbirajo cilje, kot je dokazovanje strokovnosti zunanjim strokovnim združenjem. Glavni razlog za nastanek meritokracije je predvsem potreba združbe po specialnih znanjih, ki jih združba nujno potrebuje.

Zadnja struktura moči nastane kot posledica konflikta, ki nastane tako v zunanji kot notranji koaliciji. V političnem udejstvovanju zunanja koalicija vpliva na notranjo, hkrati pa v notranji nastajajo politični boji, katerih cilj je zgraditi koalicijo, ki bo nastopala proti drugi. Ker v tej strukturi moči ni nekega dominantnega nosilca moči, je konflikt neizbežen. Politično udejstvovanje nastane predvsem v združbah, v katerih potekajo spremembe nosilcev moči.

4.4.2 CENTRI MOČI

Združbe se med seboj razlikujejo tudi po tem, kje v organizacijski strukturi se nahaja nosilec moči. Centri (nosilci) moči v združbi so lahko različni (Černetič, 1997, str. 126). Lahko so individualni, kolektivni, formalni ali neformalni, notranji ali zunanji. Ugotavljanje nosilcev moči pa je zelo zapleteno, saj je večina znakov, ki identificirajo nosilca moči, posrednih in večinoma tudi nevidnih (Robbins, 2001, str. 358).

Na ravni oddelka nam odgovori na naslednja vprašanja dajo približni vpogled o razdelitvi moči med oddelki v združbi:

- Kolikšen odstotek vodilnih managerjev je prišlo iz tega oddelka?
- Ali je oddelek zastopan v timih, ki odločajo o pomembni stvareh, ki zadevajo vso združbo?
- Kako zelo je plača vodje oddelka primerljiva z vodji na isti ravni v hierarhiji združbe?
- Ali je oddelek v isti stavbi kot glavni štab?
- Kakšna je povprečna velikost pisarn v primerjavi z drugimi oddelki?
- Ali se je število delavcev v oddelku relativno povečalo?
- Kakšna je hitrost napredovanja delavcev v primerjavi z drugimi oddelki?
- Koliko so se relativno povečala sredstva, namenjena oddelku?

Pri ugotavljanju moči vodje je pozornost treba usmeriti na značilne simbole, ki so izraženi, ko ima vodja večjo moč:

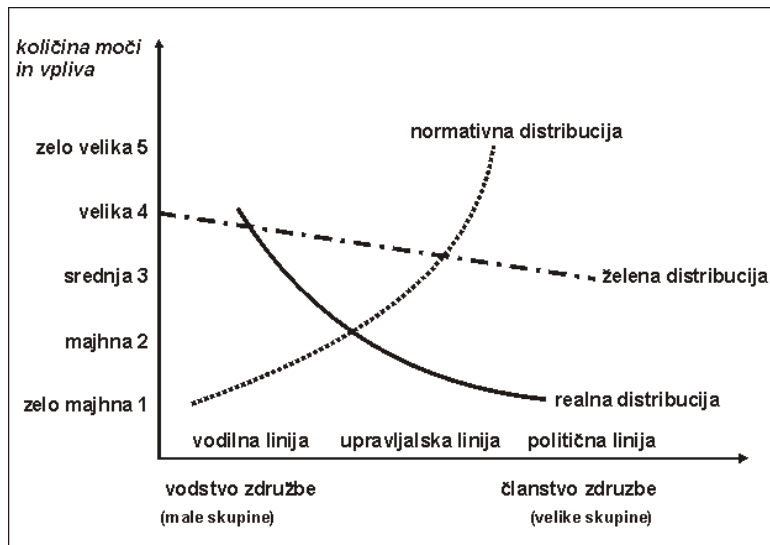
- Zmožnost posredovanja, ko je nekdo v združbi v težavah.
- Pridobivanje izrednih sredstev, ki presegajo redni proračun.
- Nadziranje sestankov in dnevnega reda na njih.
- Hiter dostop do vodilnih odločevalcev v združbi.

4.4.3 PORAZDELITEV MOČI V SLOVENSКИH PODJETJIH

Pri proučevanju porazdelitve moči v združbi razlikujemo stvarno, normativno in željeno razporeditev moči (Černetič, 1997, str. 126–129, 137). Empirična raziskovanja o porazdelitvi moči in vpliva, ki so bila opravljena v naših podjetjih v zadnjih dvajsetih do tridesetih letih, so pokazala, da so se centri moči oblikovali iz treh linij: vodilne, (samo)upravljalvske in politične linije (ki so prikazane na abscisi grafa na sliki 2). Na ordinato pa nanašamo količino moči in vpliva (v pet stopenjski lestvici).

Normativna distribucija izhaja iz najvišjih normativnih aktov, stvarno in željeno pa dobimo iz empiričnih raziskav odnosov med nosilci moči in vpliva v združbi.

Slika 2: Graf porazdelitve moči in vpliva



Vir: Černetič, 1997, str. 127.

Razkorak med normativno in stvarno distribucijo se je v slovenski strokovni literaturi opredeljevalo kot protislovje med upravljanjem in ravnanjem, katerega vsebina je odgovor na vprašanje, kdo odloča o dohodku ali osnovnih gmotnih vprašanjih v združbi. Oseba, ki o tem odloča, ima moč v združbi. To je bil temeljni konflikt med ravnanjem in (so)upravljanjem združb, ki se je utemeljeval s pojavom neodgovornega obnašanja posameznikov in skupin v združbi ter s samim obstojem treh porazdelitev moči.

Problem stvarne distribucije je bil predvsem v tem, da sta bila moč in vpliv vodilnih delavcev nelegalna in za svoje delo niso bili odgovorni, saj zanj ni bilo normativnih določil o delovanju. Razkorak med normativno in stvarno distribucijo ima vzroke v različnem znanju, informacijah in iniciativi v procesih odločanja. Le da je predznak različen: pri vodilnih delavcih je pozitiven, pri delavcih pa negativen.

Raziskave so pokazale, da se je dejanska struktura moči precej razlikovala od idealne. Največ moči je bilo osredinjene v kolegiju, najmanj pa v proizvodnji. V preteklosti se je poskušalo zdemokratizirati združbe s tem, da se je z normativnimi akti skušalo znižati njihovo dosedanje moč. Izid tega je bilo oblikovanje anarhične strukture, za katero je značilna majhna količina vse moči. Pozneje se je ustvarila velika količina moči, predvsem vodilnih delavcev, ki pa je temeljila na neformalni podlagi. Temu je sledila nenadzorovana uporaba moči, ki je vodila k neodgovornosti vodilnih delavcev.

Želene distribucije so po svoji značilnosti visoke (imajo več centrov odločanja) in imajo vsaj približno enako količino moči in vpliva. Poleg odločanja pa morajo imeti centri možnost, da te odločitve tudi izvajajo.

V nekdanji Jugoslaviji smo potrebovali kar nekaj desetletij, da smo ukinili normativno distribucijo in stvarno distribucijo uveljavili kot novo normativno distribucijo. Po sprejetju nekaterih zakonov (Zakon o podjetjih, Zakon o gospodarskih družbah in Zakon o zavodih) je bil uveljavljen nov model združbe, ko gre za učinke mešanja upravljanja dela in kapitala. Ta pa je imel učinek na vlogo in položaj poslovnih delavcev, ki so se jim izjemno povečala pooblastila.

4.5 DELEGIRANJE MOČI

Čeprav sta nagrada in kaznovanje eden najpogostejših modelov motiviranja, pa se pojavlja trend motiviranja zaposlenih z metodo delegiranja moči in avtoritete podrejenim v združbi (Daft, 2001a, str. 427–429). Delegiranje moči pomeni prenašanje ali določanje formalne pozicijske moči podrejenim, ki so nižje v hierarhiji. Delegiranje moči za odločanje, prostosti pri odločanju, znanja in izkušenj podrejenim so osnovna načela učeče se združbe. Povečana moč zaposlenih na nižjih položajih poviša njihovo motivacijo za doseganje organizacijskih ciljev, če se sami odločijo, kako opraviti nalogo, in pri tem uporabijo svojo ustvarjalnost. Večina delavcev se zaposli v združbi z namenom, da stori nekaj koristnega in povečanje moči jim pri tem samo pomaga. Delegiranje moči pa zahteva zaupanje podrejenih, ki so prejemniki moči.

Osnovni program delegiranja moči je sestavljen iz štirih elementov, ki morajo biti izpolnjeni, da delavci lažje opravijo nalogo.

Posedovanje **informacij** ne sme biti omejeno le na najvišje vodstvo v podjetju. Vsak zaposleni mora imeti dostop do informacij o trenutni uspešnosti podjetja in njih samih. Prav tako ne smejo biti skrivnost plače in nagrade posameznih delavcev, vključno z najvišjim vodstvom.

Zaposleni imajo **znanje** in zmožnosti, da dosežejo cilj združbe. Podjetja morajo izobraževati posamezne delavce in jim omogočiti pridobivanje novega znanja ter obnavljanje starega. Novo znanje poveča produktivnost posameznika in združbe kot celote.

Zaposleni imajo **moč**, da odločajo o stvareh, ki so pomembne za delovni proces in za združbo kot celoto. Delavci, ki pridobijo moč, lahko neposredno vplivajo na delovni proces. Neposredni vpliv na produktivnost združbe se ponavadi dosega prek samousklajevalnih timov.

Nagrada posameznika je odvisna od uspešnosti združbe. Določen del plače je spremenljiv in je odvisen od tega, koliko posameznik ali skupina pripomore k vsemu uspehu podjetja. Prispevek posameznika (skupine) mora biti viden, zapisan in sporočen drugim v združbi.

Razlog za delegiranje moči je predvsem v tem, da moč pridobijo delavci, ki so po položaju najbližje dejanskemu dogajanju v združbi. Pogosto so delavci, ki imajo neposredni stik s kupci, najboljše informacije za odločanje o dejavnostih, ki se tičejo njihovih delovnih nalog.

Združbe delegirajo moč na različne načine. V nekaterih prenašanje moči pomeni samo spodbujanje idej delavcev, medtem ko vodilni obdržijo moč za končno odločitev. Na drugi strani pa obstajajo združbe, ki dajejo delavcem popolno moč in svobodo, da sami sprejmejo pomembne odločitve, pri tem pa delavci prevzamejo pobudo za določeno nalogo.

Primer popolnega prenašanja moči je, ko samousklajevalni timi prejmejo moč in avtoriteto, da sami najamejo in odpustijo člane tima ter si sami delijo nagrade za delo. Podjetje W. L. Gore and Associates se je zelo približalo temu modelu (Daft, 2001a, str. 429). Deluje brez hierarhije ali drugih organizacijskih struktur, ki so ponavadi značilne za podjetje take velikosti. Delavci so visoko motivirani, ker sodelujejo pri vseh odločitvah, ki se tičejo njihovega dela. Odgovornost, ki nastane s prenašanjem moči, spodbudi zaposlene k ustvarjalnemu reševanju težav in timskega delu. Raziskave so pokazale, da je tako usklajevanje uspešno, saj ima večina delavcev potrebo po samoučinkovitosti, ki je podlaga za

doseganje uspehov. Ti pa dajejo delavcem občutek, da so učinkoviti in da prispevajo k skupnemu cilju.

V združbah, ki prenašajo moč na podrejene, morajo managerji nagrajevati učinkovito odločanje, ne pa samo podrejanja odločitvam drugih (Daft, 2001b, str. 429). Managerji se odpovejo nadzoru nad določenimi odločitvami, vendar morajo še vedno ostati vodje, ki skrbijo za nemoten proces dela in določajo nagrade za uspešno opravljeno delo. Čeprav delegiranje moči spremeni strukturo moči v združbi, pa ponavadi ne spremeni pozicijske moči managerja.

4.6 SPREMINJANJE MOČI

4.6.1 PROCES SPREMINJANJA MOČI

Vsaka združba je v neprestanem stiku z okoljem, ki je zunanji dejavnik, na katerega ni mogoče vplivati. Zaradi mnogih sprememb v poslovnem okolju se morajo podjetja neprestano prilagajati, da bi ohranila ali pridobila konkurenčne prednosti. Spreminjanje združbe in njena rast sta osnova učeče se združbe. Organizacijska struktura je delno odvisna od okolja in se mu prilagaja. Če je okolje združbe hitro spremenljivo in podjetje uporablja nerutinsko tehnologijo, se mora hitro spreminjati tudi organizacijska struktura; če pa je okolje nespremenljivo in je tehnologija rutinska, ni večje potrebe po hitrem spreminjanju organizacije (Robbins, 1987, str. 305–306).

Raznolika delovna sila, demografska različnost in menjavanje delovne sile zahtevajo od združbe spreminjanje razmerij. Spreminjanje je oddaljevanje združbe od njenega trenutnega stanja k bolj zaželenemu, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe (Rozman, 2000, str. 121).

V podjetju se dogajata dve vrsti sprememb. Prve so nenamerne in so izid naključja ter vplivajo na delovni proces; druge pa so načrtovane in prav tako vplivajo na poslovanje (Robbins, 1987, str. 306). Namen načrtovanih sprememb je, da združba ostane v stiku s poslovnim okoljem in se je sposobna odzvati na spremembe.

Proces spreminjanja je odvisen od tega, kaj želi podjetje spremeniti. Spremembe lahko potekajo na ravni posameznika ali skupine. Lahko pa se spreminja vsa organizacija.

Spremembe, ki vplivajo na organizacijo, so spreminjanje strukture avtoritete in moči, dostopa do informacij, razdeljevanje nagrad, sprememba tehnologije in procesov, spreminjanje ponudbe proizvodov in druge.

Moč ima v procesu sprememb dvojno vlogo. Da sploh lahko steče proces sprememb, rabi vodja sprememb določeno moč, saj brez nje ne more začeti vplivati, kar je podlaga za spremembe. Če vir te moči ni formalni, mu mora združba to moč prenesti. Porazdelitev moči v združbi pa je v procesu sprememb tudi tista spremenljivka, na katero želimo vplivati.

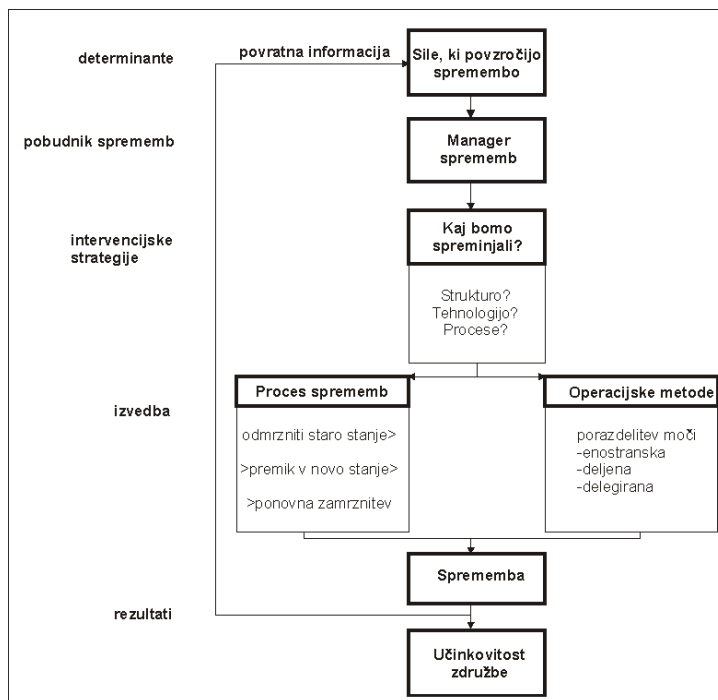
Proces spreminjanja se začne, ko združba ugotovi potrebo po določeni spremembi (Robbins, 1987, str. 307–309). Nosilec in vodja je manager sprememb, ki vodi in nadzira procese spreminjanja. Da pa tudi začetna navodila in iniciativo za spremembo. Pri tem se odloča med tremi spremenljivkami: spremembo strukture, tehnologije ali organizacijskih procesov.

Stopnja izvedbe strategije sprememb je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu si mora manager odgovoriti na vprašanje, kaj je bilo narejeno, v drugem pa, kako je bila sprememba izvedena. Prvi del izvedbe je sestavljen iz treh stopenj: odmrzniti je treba "status quo", narediti premik v novo stanje in ponovno zamrzniti stanje.

Drugi del izvedbe je odgovor na vprašanje: kako. Vsebina tega dela je predvsem odločitev manager o tem, kakšen način bo uporabil za izvedbo spremembe. Vendar sprememba na enem področju lahko povzroči potrebo po spremembah na drugih področjih v združbi, zato se ponovno sproži proces sprememb.

Proces spreminjanja prikazuje slika 3.

Slika 3: Model vodenja procesa sprememb združbe



Vir: Robbins, 1987, str. 308.

4.6.2 DEJAVNIKI, KI POVZROČIJO STRUKTURNE SPREMEMBE

Obstaja mnogo dejavnikov, ki povzročajo strukturne spremembe. Lahko jih delimo na notranje, ki izhajajo iz podjetja, in pa na zunanje, katere povzročitelj je poslovno okolje. Največkrat je zaznavanje nastale težave glavni dejavnik, da se proces sprememb sploh začne.

Najbolj pogosti razlogi, zakaj združba začne strukturno spreminjanje, so naslednji (Robbins, 1987, str. 309–312):

- sprememba v strateških ciljih
- nabava nove opreme
- relativna redkost delovne sile
- vpeljava sodobnejšega informacijskega sistema in novih procesov
- novi zakoni in predpisi, ki zadevajo združbe, in jih sprejme država

- državna ekonomska politika
- vpliv sindikatov
- povečan pritisk organiziranih kupcev (potrošniška združenja)
- priključitve novih podjetij
- hitre spremembe cen ali količine surovin
- dejanja konkurence
- padec morale zaposlenih
- veliko menjavanje nenadomestljive delovne sile
- hitro nastale krize v združbi, ki so posledica zunanjih ali notranjih vplivov
- nezadostna notranja ponudba kandidatov za vodilna mesta
- padec dobička

Treba je poudariti, da to še zdaleč ni popoln seznam razlogov. Viri za začetek strukturnih sprememb so nešteti. Vendar pa ne smemo pozabiti, da so spremembe v strategiji, velikosti podjetja, tehnologiji, okolju in moči najpogostejši vir strukturnih sprememb.

4.6.3 MANAGER SPREMEMB

Za spremembe je odgovoren formalen manager, ki je glavni pobudnik in vodi proces sprememb. Je nosilec moči in delegira moč na tiste, ki jo potrebujejo za izvedbo sprememb (Robbins, 1987, str. 312). Formalen manager pa lahko pooblasti svoje podrejene za izvedbo procesa sprememb. Ponavadi so managerji sprememb starejši managerji večjih oddelkov, specialisti, ki so zaposleni v sektorju razvoja združbe, in pa zaposleni, ki imajo veliko moč. Sodelujejo pa lahko tudi zunanji sodelavci (svetovalci).

Izbira primerne managerja sprememb je zelo pomembna za uspeh projekta, saj so ti posredniki med silnicami, ki so sprožile proces sprememb in izbiro pravih taktik za doseg cilja – nove porazdelitve moči v združbi. Vodja sprememb mora (Borum, 1995, str. 96–101) poznati svojo vlogo in vpliv, ki ga bo imel na želeni položaj, hkrati pa mora ohraniti strokovno nepristranskost.

Izbira zunanjega sodelavca ima lahko na proces sprememb v združbi dva različna učinka. Na eni strani prinese v podjetje nepristranskost pri analizi organizacijskih težav in morebitno znanje, ki ga v podjetju ni. S stališča razdelitve moči v podjetju pa je zunanji sodelavec samo človek, ki je najet, da nakaže rešitve, ki bi jih lahko rešili brez njegove pomoči. Dostokrat je zunanji svetovalec orodje v rokah managerjev, saj imajo svetovalci pri delavcih visoko stopnjo zaupanja, da so nepristranski in strokovni, zato lahko managerji izpeljejo rešitve, ki so njim v korist. Svetovalec pa si z uslugami lahko zagotovi posel še v prihodnje.

4.6.4 STRATEGIJE SPREMEMB IN NJIHOVA IZVEDBA

Na tej stopnji se manager sprememb odloča o strategijah sprememb. Odloča se o tem, kaj bo predmet spremembe. Strategije sprememb potekajo na štirih področjih: spreminjanju ljudi, strukture, tehnologije in organizacijskih procesov (Robbins, 1987, str. 313–314). Ker pa se v delu osredinjam na strukturne spremembe in ne na spremembe obnašanja ljudi, bom strategijo spreminjanja ljudi izpustil.

Spreminjanje strukture vključuje spremembe v porazdelitvi avtoritete (formalne moči), porazdelitvi nagrad, spremembe v liniji ukazovanja, stopnji formalizacije; spremembi položajev in nazivov nosilcev položajev.

Tehnološke spremembe so spremembe v poslovnih procesih. Spremembe vključujejo spreminjanje opreme, ki jo zaposleni uporabljajo, spremembe v medsebojni odvisnosti delovnih procesov in socialno-tehnične spremembe.

Spreminjanje organizacijskih procesov vključuje spremembe v načinu sprejemanja odločitev in v vzorcih komuniciranja.

Ko imamo predmet spremembe in manager sprememb, se moramo odločiti, kako bomo spremembo izvedli. Najprej si bomo pogledali korake strategije sprememb, nato pa porazdelitev moči in izvedbo strategije.

Uspešen proces sprememb je sestavljen iz treh korakov (Robbins, 1987, str. 315):

1. odmrznitev trenutnega stanja (status quo)
2. prehod na novo stanje
3. zamrznitev novega stanja (nov status quo)

Status quo lahko pomeni ravnotežno stanje, v katerem delavci nimajo želje in potrebe po spremembah. Da se premaknemo iz tega stanja in da premagamo odpor posameznikov in enotnost skupin, ki delujejo proti spremembam, je treba odmrzniti trenutno stanje.

Ker je porazdelitev moči v podjetju odvisna od pregleda nad relativno redkimi viri, jim moramo nadzor nad viri odvzeti in jih dati drugim ali pa povečati skupno količino virov. Če vzamemo znanje kot enega od virov moči, lahko povečamo količino moči posameznikov z izobraževanjem, hkrati pa s predpisi omejimo vpliv tistih, katerim je treba relativno zmanjšanje moči.

Pri odmrznitvi stanja je pričakovati, da se bo pojavil odpor proti spremembam. Razlikujemo štiri ključne vzroke za strah pred spremembami (Možina et al, 1994, str. 876):

1. nerazumevanje
2. pomanjkanje znanja
3. omejeni viri
4. osebni interesi

Nerazumevanje je pogost vzrok odporov. Če ljudje niso informirani o posameznem projektu, se hitro razširijo govorice, ki ponavadi nimajo nič skupnega s ciljem projekta. Nerazumevanje je posledica pomanjkljive informacijske politike združbe.

Včasih so zaposleni zadostno obveščeni o projektnih ciljih, a jih ne razumejo. Mogoče je tudi, da so zaposleni sicer formalno usposobljeni, a nimajo zaupanja v svoje sposobnosti.

Pogost razlog za odpor so tudi omejeni viri. Sprememba zahteva na začetku uvajanja dodatno delo. Če ne bo na voljo dodatnih delavcev ali dodatnega plačila, se bodo delavci upirali spremembam.

Navsezadnje se odpor poraja iz osebnih interesov posameznikov. Posamezniki si na delovnem mestu pridobijo določene ugodnosti, ki jih bodo s spremembo morebiti izgubili.

Ukrepi za zmanjšanje odpora proti spremembam so zlasti: izobraževanje in komuniciranje, pomoč, soudeležba in delgiranje moči (empowerment), pogajanja, manipuliranje in prisila (Rozman, 2000, str. 128–129).

Negotovost je ena glavnih ovir za sprejetje spremembe. Obveščanje zaposlenih vodstvu omogoča, da logično zaposlenim razloži, zakaj je sprememba potrebna. Obveščanje lahko poteka prek sestankov, obvestil, elektronskih medijev ali individualno. Metodo je treba prilagoditi glede na število ljudi, katere se obvešča, saj je lahko to zelo zamudno, kadar je treba obvestiti veliko število ljudi.

Zaposleni imajo možnost, da sami iščejo ustrezne izboljšave pod predpostavko, da imajo ustrezna znanja. Težko pa nasprotujejo odločitvi, pri kateri so sodelovali. Vendar ima udeleženosť vseh delavcev v procesu sprememb tudi negativne posledice. Večja je verjetnost za manj kakovostno odločitev in možna je prevelika poraba časa.

Managerji sprememb lahko zaposlenim pomagajo pri sprejemanju sprememb. Zaposleni lahko svoj strah premagajo z dodatnim izobraževanjem, lahko jim pomagajo psihologi in svetovalci, ki jim pomagajo najti nove zaposlitve ali jim svetujejo pri spremenjenih delih. Težavnost te taktike je v tem, da porabi ogromno časa, je draga in ni zanesljivo uspešna.

Naslednja taktika za zmanjšanje odpora zaposlenih proti spremembam so pogajanja. Delavcem je ponujeno nekaj, kar cenijo, v zameno pa pričakujejo zmanjšanje odpora. Pogajanje kot taktika je pomembno, če odpor proti spremembam prihaja iz vira, ki ima veliko moč v podjetju. Če je odpor na spremembe osredinjen na skupino močnih posameznikov, potem je vodjem sprememb lažje ponuditi paket, ki bi bil zadosti privlačen za posameznike v tej skupini. Ta taktika je lahko precej draga, lahko pa pride tudi do podkupovanja, ki nima nobene zveze s doseganjem zmanjšanja odpora proti spremembam.

Manipulacija je skrit način vplivanja na zaposlene. Prikazovanje in prilagajanje dejstev, zadrževanje nepriljubljenih informacij ali sprožanje neresničnih govoric, da bi zaposleni sprejeli spremembe, so metode, uporabljene pri manipulaciji.

Zadnja taktika na seznamu metod za uveljavitev sprememb je prisila. Uporabljena je kot neposredna grožnja tistim, ki se upirajo spremembam. Prisila je zadnji izhod za uveljavitev sprememb. Grožnja s spremembo delovnega mesta, znižanjem plače, izgubo možnosti za napredovanje, slabimi ocenami pri delu in nazadnje tudi z izgubo delovnega mesta pomenijo prisilo.

Ko smo izpeljali proces sprememb, je treba novo stanje zamrzniti, če ne bo sprememba kratkotrajna in velika verjetnost je, da se bodo zaposleni želeli vrniti k prvotnemu stanju pred njo (Robbins, 1987, str. 317). Zamrznitev novega stanja poteka s sistematično zamenjavo začasnih elementov s stalnimi. To pomeni formalizacijo silnic, ki so bile odgovorne, da se je proces spremembe izvedel. Pomembno je sprotno spremljanje sprememb in odzivanja zaposlenih na spremembe, hkrati pa je neizogibna formalizacija pravil obnašanja tistih, ki so vključeni v spremembe. Norme skupine se bodo prilagodile novemu stanju, vendar je za to potreben čas. Med tem časom pa mora manager sprememb uporabiti bolj formalne mehanizme.

Množica dejavnikov, ki vplivajo na spremembe, nas opozarja, da je združba sistem in da bodo načrtovane spremembe najbolj uspešne, če vsi elementi sistema spremembe podpirajo. Vsaka, še tako majhna sprememba, vpliva na druge v sistemu. Zato morajo manager pri procesu sprememb upoštevati, da čeprav spreminjajo določen delček, lahko ta sprememba vpliva na veliko večje področje, kot je bila prvotna sprememba.

4.6.5 PORAZDELITEV MOČI

Na stopnji izvedbe sprememb v združbi se je treba odločiti tudi o tem, kakšno moč dati tistim, na katere proces sprememb vpliva. Z različnimi porazdelitvami moči je mogoče doseči spremembo v združbi. V tabeli 4 je prikazanih 7 pristopov, ki spadajo med 3 glavne alternativne skupine uporabe moči v procesu sprememb (enostranska moč, deljena moč in delegirana moč) (Robbins, 1987, str. 319).

Tabela 4: Uporaba moči v procesu sprememb

I. ENOSTRANSKA MOČ

1. Pristop z dekretom

Enosmerno obvestilo, ki izhaja iz osebe z visoko formalno močjo in je namenjeno osebam nižje v hierarhiji.

2. Pristop z zamenjavami

Zamenjava posameznikov na ključnih mestih.

3. Strukturni pristop

Spreminjanje odnosov na delovnem mestu, spremembe vlog in formaliziranih odnosov med podrejenimi.

II. DELJENA MOČ

4. Pristop odločanja v skupini

Sodelovanje članov skupine v procesu izbire in vpeljave alternativ, ki pa jih določijo drugi. Poudarek je na tem, da člani skupine dosežejo kompromis o tem, kar morajo storiti.

5. Pristop reševanja problemov v skupini

Članom skupine je omogočeno sodelovanje, da sami določijo in rešijo težavo.

III. DELEGIRANA MOČ

6. Pristop z diskusijo

Menedžer sprememb mora poskrbeti za predstavitev informacij in dati povratno informacijo tistim, katere sprememba zadeva. Člani združbe so spodbujeni, da sami razvijejo analize podatkov, ki so jim predstavljeni v obliki študij primerov, podatkov iz raziskav ali poročil.

7. Pristop treninga senzitivnosti

Zaposleni se udeležujejo treningov, ki jim pomagajo razumeti vedenje posameznikov in skupin. Spremembe v medosebnih odnosih naj bi vplivale na spremembe v delovnih procesih in odnosih v delovnih skupinah.

Vir: Robbins, 1987, str. 319.

Izbira načina izvedbe spremembe je med dvema skrajnostma. Na eni strani je pristop, pri katerem je moč osredinjena v rokah glavnih managerjev, pri čemer se ti odločajo, kaj se bo spremenilo in kako. Na drugi strani pa je pristop, pri katerem je moč porazdeljena med delavce, ki imajo stalni pregled nad izbiro, kaj se bo spreminjalo in kako. Vmes je pristop deljene moči, pri kateri moč odločanja ostaja pri vrhu hierarhije, dovoljeno pa je sodelovanje podrejenih.

4.6.6 PROGRAM SPREMEMB V ZDRUŽBI

Vsak program sprememb v mora biti prilagojen trenutnim razmeram v združbi. Intervencijska teorija, ki jo je razvil Argyris (Borum, 1995, str. 78), poudarja, da je ves sistem učinkovit, le če so učinkoviti njegovi deli (medskupinska učinkovitost, skupinska učinkovitost in učinkovitost posameznika). Izvedba programa sprememb je mogoča le ob odkritju konflikta, ki je ponavadi skrit. Dahrendorf (Borum, 1995, str. 81) opisuje dva modela združbe.

Za prvi model, ki ga imenuje konsenzualen, je značilna stabilna struktura, združba pa je sestavljena iz elementov, ki brez napak sodelujejo med seboj. Usklajevanje med elementi pa poteka preko dogovarjanja in soglasja vseh, ki sodelujejo pri odločanju.

Drugi model, ki ga opisuje Dahrendorf, pa je konfliktni model. Glavne razsežnosti modela so:

- Združba se neprestano spreminja.
- V združbi obstajajo nesporazumi in nesoglasja.
- Vsak element v združbi pripomore k spremembam.
- Združba temelji na posameznikih, ki vplivajo in nadzirajo druge.

V vsaki veliki združbi je veliko posameznikov in različnih koalicij in mnogi imajo različne cilje, ki pogosto niso enaki ciljem združbe. Ker pa so pobudniki sprememb v združbi določeni posamezniki (koalicije), imajo tisti, na katere se možne spremembe nanašajo, na voljo več vrst odziva: ali spremembe sprejmejo, se skušajo dogovoriti ali pa spremembi nasprotujejo. Odziv na predlagane spremembe je odvisen od posameznikov, na katere vpliva položaj v organizaciji, ki ga zasedajo, vlogo, ki jo posameznik igra, katerim skupinam (koalicijam) pripada in od osebnostnih značilnostih.

Konflikt je mogoče razrešiti na več načinov. Če na primer dva oddelka tekmujeta za redke vire, sta mogoči dve rešitvi. Ali neposredno povečati vire ali pa prepričati tekmujoče, da se za vire dogovorijo in si jih razdelijo. Za razrešitev takega konflikta pa je potrebna določena vrsta moči.

Pregled nad kritičnimi viri je osnovni vir moči koalicije. Količina moči pa je odvisna od (Borum, 1995, str. 91):

1. enotnosti skupine (različni cilji posameznikov lahko vplivajo na dogajanje v koaliciji in na njeno delovanje navzven proti drugim);
2. potrebna je določena energija, da se doseže zastavljene cilje (višje postavljeni v hierarhiji imajo večjo formalno moč, zato dosežejo svoj cilj z manjšimi stroški – "energijo" kot nižje postavljeni);
3. pomembnosti konflikta za obe strani in zmožnosti reševanja daje določeno moč koalicij, ki ima znanje, da konflikt prepozna in ga razreši;
4. položaja v združbi, saj brez vsaj malo avtonomije ni mogoče doseči cilja koalicije;

5. političnih povezav, ki omogočajo koaliciji nadzirati druge koalicije in njihova dejanja;
6. "strateška zmožnost" je zmožnost izrabe vseh prej naštetih virov moči za doseganje zastavljenih ciljev.

Našteti viri imajo samo en vir moči, ki je enak teoriji Frencha in Ravena (znanje), to pa zato, ker njuna teorija velja za posameznika, na katerega deluje agent, ki je nosilec moči, v našem primeru, pa je subjekt vplivanja koalicija. Vložena energija, politične povezave in strateška zmožnost so viri moči, ki delujejo k razbijanju prevlade določenega objekta, medtem ko sta French in Raven opredelila le povezave in smer vplivanja moči, ki veljajo pri vplivanju med posamezniki.

Program sprememb, ki temelji na spreminjanju moči posameznih koalicij, temelji na uravnavanju konflikta. Skupna količina latentnih konfliktov v določenem času v združbi določa tudi, kateri konflikt bo postal izrazitejši.

Program strategije sprememb, ki temelji na moči, je sestavljen iz štirih stopenj:

1. povečanje moči v primerjavi z nasprotnikom,
2. pogajanje z nasprotnikom,
3. formalizacija sistema, ki uravnava konflikte v združbi,
4. uravnavanje prihodnjih konfliktov.

Koalicija, ki ima manjšo moč v primerjavi z nasprotnikom, mora na prvi stopnji relativno povečati svojo moč. To lahko stori na tri načine: ali poveča vir moči, ali zmanjša nasprotnikov vir moči, ali pa uporabi povezavo obeh.

Ko koalicija doseže željeno moč, se začnejo pogajanja z nasprotnikom. Na tej stopnji se pobudnik in novi nosilec moči dogovarja neposredno s svojim tekmečem. Namen te stopnje je predvsem sprejetje kompromisa obeh nasprotujočih si strani, kako uravnati konflikt v prihodnje. Treba je poudariti, da pogajanja na tej stopnji ne vsebujejo odprtega komuniciranja, ampak vse politične metode (glej poglavje 3.1) za prepričevanje nasprotnika.

Sistem, ki uravnava konflikte v združbi, mora biti neodvisen od posameznikov ali skupin, zato mora biti postavljen kot niz formalnih navodil in pravil, ki jih sprejmeta obe strani. Glavni cilj postavitve mehanizma regulacije konflikta je, da so prihodnji konflikti rešeni s čim nižjimi stroški obeh strani in združbe kot celote.

SKLEP

Moč, njeno delovanje in posledice tega procesa so sestavni deli vsake združbe. Prav zato je poznavanje moči in način njenega delovanja pomemben del vseh organizacijskih funkcij v podjetju.

Ljudje v združbi vstopajo v razmerja, ki omogočajo posameznikom doseči večji uspeh, kot bi ga dosegli kot posamezniki. Značilnost združbe je, da ima skupni cilj, ki naj bi mu sledili vsi člani združbe. V procesu poslovanja združbe s tehnično delitvijo dela nastanejo različne naloge, ki morajo biti med seboj usklajene, da se doseže skupni cilj poslovanja. Ker pa so nosilci teh nalog ljudje s svojimi cilji, ki so v združbi v medsebojnih razmerjih, je potrebno usklajevanje teh razmerij. Usklajevanje zahteva določen vpliv, pri tem pa moč nastopa kot sredstvo za uveljavitev skupnih ciljev poslovanja.

Ker posameznik sam v veliki združbi ne more doseči vsega, kar želi, se priključi skupini, s katero deli skupni cilj. Posameznik v skupini išče varnost, položaj, pripadnost; kar daje skupini moč, pa je njena številčnost. Združba lahko organizira skupine v svoji organizacijski strukturi, lahko pa nastanejo samoniklo, kot posledica zadovoljitve družbenih potreb.

Osnova formalnega vplivanja v združbi je koordinacija, ki prilagaja razmerja in naloge s skupnim ciljem delovanja združbe. Ta sistem usklajevanja temelji na formalni moči, katero nosilci lahko uporabljajo, ker jim to omogoča nek organizacijski predpis ali pa so sami lastniki sredstev ali znanja.

Moč je sposobnost vplivanja na dejanja in obnašanje drugega človeka. Proces vplivanja nastaja v vsakdanjih stikih med ljudmi na delovnem mestu ali pa zunaj njega. Glavni vir moči je odvisnost prejemnika moči od tistega, ki želi z uporabo moči doseči spremenjeno vedenje prejemnika moči. Moč pa ne more obstajati, če ni ljudi, ki bi se ji podredili.

Pogosto je formalna moč zlorabljen za doseganje lastnih ciljev. Temu pravimo monopolizacija moči. Uporaba take vrste moči je značilna za institucije zaprtega tipa, kot so zapori ali vojaške službe. Pomembno je, da se ljudje na vodilnih položajih zavejo, da do takšne zlorabe moči lahko pride tudi nezavedno in da se temu uprejo, hkrati pa morajo nadzirati uporabo moči tudi njegovih podrejenih navzdol po hierarhiji.

Vsakdo temelji na povečanju moči, saj mu ta olajša dokončanje zadanega cilja, pa naj je osebni ali skupni. Najosnovnejši način pridobitve moči za posameznika je, da se pridruži koaliciji, ki mu omogoča vpliv na dogajanje v združbi. Posamezniki ali skupine pa lahko pridobijo moč na mnoge načine. Večina teh načinov je nelegitimnih, saj se zoperstavijo formalni koordinaciji, ki je podlaga edine legitimne moči v združbi.

V združbi nastaja tudi povratni vpliv, od podrejenega k nadrejenemu. Temeljni viri moči izhajajo iz določenih značilnosti posameznika v združbi. Najosnovnejši povratni vpliv je priznavanje moči. Obstaja pa še več dejanskih strategij uravnoteženja moči posameznika z močjo nadrejenega. Da pa lahko posameznik uporabi moč nad svojim nadrejenim, mora podrejeni posedovati relativno redka sredstva ali znanja, ki jih nima nadrejeni.

Pri ugotavljanju moči v združbi se moramo osrediniti na določene simbole, ki so značilni za uporabo posamezne vrste moči. Ker pa je večina posledic uporabe moči skrite, nam analiza porazdelitve moči v združbi lahko da samo približni vpogled.

Združba lahko porazdeli moč na nižje postavljene funkcije v strukturi, tako s programom namerno delegira moč na posameznike, ki glede na položaj v strukturi take formalne moči ne bi imeli. Delavci opravljajo svoje delo bolj samostojno, lažje (saj ni treba pogosto poročati nadrejenim), hkrati pa so za svoje delo bolj motivirani, saj svoje dosežke lahko nadzirajo in so zanje tudi odgovorni.

Vsaka združba se mora prilagajati okolju, da ostane konkurenčna. Spreminjanje združbe in njena rast sta osnova učeče se združbe. Ko združba ugotovi potrebo po spremembi, mora določiti osebo, ki bo proces sprememb vodila, nato pa se mora odločiti, kateri del je treba spremeniti. Pri procesu sprememb se pojavljajo nasprotovanja spremembam – največkrat zato, ker posamezniki niso dovolj informirani o vsebini spremembe ali pa se bojijo izgube položaja, ki so ga imeli pred spremembo.

Moč ima v procesu sprememb dvojno vlogo. Da lahko proces sprememb steče, mora združba prenesti moč vodjem sprememb. Ker pa je organizacija sestav razmerij, v katerih ima vplivanje pomembno vlogo, moramo spremeniti sestavo moči, če želimo spremeniti združbo.

Osnova procesa sprememb, ki temelji na moči, je uravnavanje konflikta, ki je podlaga za spremembe v združbi, treba pa ga je uravnavati in nadzorovati. Končni izid procesa sprememb je nova, želena porazdelitev moči v združbi, ki mora biti učinkovitejša od prejšnje.

Vsaka združba mora ustvariti razmere, da doseže cilj, zaradi katerega je nastala. Moč ima pri doseganju skupnega cilja veliko vlogo. V združbi je vedno dejavna, zato je še toliko bolj pomembno, da jo tisti, ki združbo vodijo, dobro poznajo in jo znajo uporabiti v korist skupnih ciljev.

LITERATURA

1. Borum Finn: Organisation, Power and Change. Copenhagen: Handelshojskolens Forlag, 1995. 184 str.
2. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 309 str.
3. Daft Richard L., Noe Raymond A.: Organisational Behavior. Fort Worth: Harcourt, 2001. 718 str.
4. Daft Richard L., Dorothy Marcic: Understanding Management. 3. izdaja. Fort Worth: Harcourt, 2001. 602 str.
5. George Jennifer M., Jones Gareth R.: Understanding and Managing Organisational Behaviour. Reading: Addison Wesley, 1999. 724 str.
6. Jackson Norman, Carter Pippa: Rethinking Organisational Behavior. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000. 302 str.
7. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS, 1991. 330 str.
8. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 364 str.
9. Mintzberg Henry: Power in and Around Organisations. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1983. 682 str.
10. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
11. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
12. Nastran - Ule Mirjana: Socialna psihologija. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1992. 396 str.
13. Robbins Stephen P.: Organisational Behavior. 4. izdaja. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1989. 599 str.
14. Robbins Stephen P.: Organization Theory; Structure, Design and Applications. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1987. 518 str.
15. Robbins Stephen, P.: Organisational Behavior. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001. 643 str.
16. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
17. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

18. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
19. Vecchio Robert P.: Organizational Behavior. 4. izdaja. Fort Worth: Harcourt, 2000. 380 str.
20. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1997. 319 str.
21. Zvonarević Mladen: Socijalna psihologija. Zagreb: Školska knjiga, 1981. 867 str.

VIRI

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Elektronska izdaja, Ver. 1.0., DZS. Ljubljana, 2003.
2. Zimbardo Philip G.: Stanford Prison Experiment. [URL: <http://www.prisonexp.org/>], 26. 10. 2003.