

Ilija Čosić

Kemijski kombinat, Zagreb

Božo Jušić

Ekonomski institut, Zagreb

Josip Obradović

Odsjek za sociologiju, Filozofski fakultet, Zagreb

Božidar Perharić

»Nikola Tesla«, Zagreb

Boris Pintar

Zagrebački električni tramvaj, Zagreb

Duško Sekulić

Odsjek za sociologiju, Filozofski fakultet, Zagreb

Metodološki pristup izučavanju strukture moći u organizaciji*

I

Moć je jedna od najvažnijih organizacionih varijabla. Istraživanja pokazuju najužu povezanost količine i strukture moći s nizom indikatora efikasnosti funkcioniranja organizacije.¹ U nekim radovima u toj knjizi nađena je korelacija između ukupne količine moći i efikasnosti organizacije, stupnja produktivnosti i identifikacije članova s organizacijom. Takve rezultate potvrđuju i neka istraživanja u Jugoslaviji (Jerovšek—Možina: *Samoupravljanje u radnim organizacijama s gledišta efikasnosti i demokratičnosti*; J. Jerovšek: *Struktura utjecaja i odgovornosti u radnoj organizaciji*; oba rada objavljena u zborniku »Industrijska sociologija«, Naše teme, Zagreb 1971). Neki rezultati, opet, ne potvrđuju ovu hipotezu o odnosu efikasnosti i količine moći. B. Kavčič (*O uspješnosti samoupravljanja*, Sociologija, No 3, Beograd 1973) nije našao nikakvu korelaciju između količine moći i efikasnosti poduzeća. Veljko Rus (u knjizi *Odgovornost in moć v delovnih organizacijah*, Moderna organizacija, Kranj 1972, i u studiji *Moć i odgovornost u jugoslovenskim poduzećima*, Sociologija, No 2, Beograd 1970) utvrđuje upravo obrnuto od Tannenbaumovih

* Referat podniet na »International Conference on Power Structures and Decision Making Processes in Modern Organizations: Theory and Research«, Dubrovnik, January 16—19, 1975.

¹ Vidi A. Tannenbaum (ed): *Control in Organizations*, McGraw Hill, New York 1968.

i prije citiranih nalaza — da je ukupna količina moći u poduzećima različite efikasnosti jednaka ali da postoji razlika u distribuciji moći — tj. da postoji pozitivna korelacija između efikasnosti i oštine nagiba krivulje (dakle, dolazi do veće centralizacije moći). S druge strane, redistribucija moći u smislu njene egalitarizacije postaje u našoj civilizaciji cilj vrijedan sam po sebi, pošto ona sve više ističe demokratske ideale u prvi plan.² Neki autori smatraju da nam upravo analiza strukture moći daje najadekvatnije podatke o promatranoj organizaciji.³ Struktura moći u svim društvenim sistemima, pa i u proizvodnim organizacijama, koje nas ovdje posebno zanimaju, postala je tako važan objekt kako teorijskog tako i empirijskog istraživanja. Svrha je ovog rada da analizira metodološka dostignuća u analizi strukture moći u organizaciji, i da prikaže pokušaj grupe autora da na temelju dosadašnjih dostignuća konstruiraju mjerni instrumenat koji izbjegava neke negativne strane do sada upotrebljivanih. Konstrukcija ovog mjernog instrumenta uzela je u obzir specifičnosti poduzeća organiziranog na samoupravnim osnovama.

II

Metoda koja se dosad najviše primjenjivala jest »grafikon utjecaja« — metoda što ju je razvila grupa istraživača okupljenih u An Arbouru, Michigan. Najveći i najznačajniji dio njihovih radova objavljen je u knjizi koju je uredio A. Tannenbaum.⁴ Ta metoda zasniva se na percepciji ispitanika o količini moći koju imaju pojedinci i grupe u organizaciji. Kao i svaki drugi metodološki pristup, i ovaj ima niz slabih strana koje su podvrgnute kritici u različitim metodološkim radovima.⁵

Jugoslavenski su autori ovu metodu doslovce primjenili, pa iako su kritičke primjedbe o njoj već podugo poznate, izbjegavali su prigovor o njenim eventualnim nedostacima pravdajući se površnim odgovorima. I tako je proš-

² Ostvarenje ove ideologije u području stavova o uređenju odnosa u organizaciji C. J. Lammers naziva strukturalnom koncepcijom demokratizacije u organizaciji. Vidi: C. J. Lammers: *Two Conceptions of Democratization in Organizations* u zborniku I Dubrovačke konferencije Participation and Self-Management, Vol. 4, Zagreb 1973.

³ J. Zupanov u teorijskom radu »Tri pristupa samoupravnoj organizaciji« (koje je jedno od poglavlja u njegovoj knjizi *Samoupravljanje i društvena moć*, Naše teme, Zagreb 1969) smatra da je centralna organizaciona varijabla utjecaj. Ona je ključna varijabla i u tumačenju funkcioniranja samoupravnog poduzeća. U okviru ovog pristupa samoupravna organizacija promatra se kao polje gdje se ukrštava djelovanje pojedinaca i interesnih grupa, a njena efikasnost mjeri se stupnjem ostvarenja demokratske distribucije moći. (Ovdje je implicitna pretpostavka da ova socijalna efikasnost stoji u korelaciji s poslovnom efikasnošću. Međutim, kako vidimo iz nalaza Kusa i Kavčiča, to nije uvijek slučaj.)

⁴ A. S. Tannenbaum: *Control in Organisations*, McGraw Hill, New York 1968.

⁵ Potrebno je napomenuti da je u Jugoslaviji izvršen niz istraživanja o distribuciji utjecaja s pomoću ove metode. Prvo je izvršio J. Zupanov zajedno sa Tannenbaumom 1963, i to je objavljeno kao šesto poglavlje u knjizi citiranoj u prethodnoj napomeni: Zupanov—Tannenbaum, *The Distribution of Control in some Yugoslav Industrial Organizations as perceived by Members*.

Ostala značajna istraživanja jesu:

— V. Rus: *Moć i struktura moći u jugoslovenskim poduzećima*, Sociologija, No 2, Beograd 1970
— V. Rus: *Odgovornost in moć v delovnih organizacijah*, Moderna organizacija, Kranj 1972.
— N. Pastuović: Distribucija utjecaja u privrednim organizacijama te problemi i tendencije u uspostavljanju njegove demokratske raspodjele, *Moderna organizacija*, No 3—4, Kranj 1971.
— N. Pastuović: Distribucija utjecaja u našim poduzećima, *Naše teme*, No 11, Zagreb 1971.
— B. Kavčič: Kdo ima moć v naših podjetjih? *Teorija in praksa*, No 11—12, 1971.
— J. Jerovšek: *Struktura utjecaja i odgovornosti u radnoj organizaciji*, u knjizi *Industrijska sociologija*, Naše teme, Zagreb 1971.
— G. Obradović: Socijalna struktura i distribucija uticaja na nivou radne jedinice i poduzeća, *Sociologija*, No 4 Beograd 1972.

— B. Kavčič: *Sodobni sociološki problemi samoupravljanja v podjetjih*, Ljubljana 1972.

Osim ovih istraživanja koja su direktno posvećena istraživanju strukture utjecaja, potrebno je napomenuti da je izvršen niz drugih istraživanja u kojima su moć ili utjecaj promatrani kao varijable u sklopu s nizom drugih varijabla. U pravilu se i u takvim istraživanjima primjenjivala metoda grafikona utjecaja.

lo čitavih deset godina primjene ove metode, a da u nju nije unesena ni jedna inovacija. A isto je tako (osim u jednom slučaju — kasnije citirani rad Šibera, Magdića, Kljajića i Šverka) potpuno izostala analiza nekih varijabla koje utječu na percepciju. Da je svako od provedenih istraživanja pokušalo, osim primjene gotovog recepta, osvijetliti djelovanje barem jedne varijable za koju možemo pretpostaviti da je relevantna, danas bismo raspolagali mnogim podacima o valjanosti same metode. Ovakvo se, međutim, ostalo na apriorističkom vjerovanju. Raširenost ove metode uvjetovana je vjerojatno i lakoćom njene primjene.

Dalekosežni zaključci što ih jugoslavenski autori izvode na temelju svojih istraživanja, osim slijepog vjerovanja u apriorističku valjanost metode, koja se u najboljem slučaju brani elegantnom logičkom dedukcijom iz empirijski nedokazanih (ili samo djelomično dokazanih) premisa, imaju labave temelje s dva razloga. U prvom redu statistička analiza dobivenih podataka vrlo je manjkava i često ostaje na nivou puke deskripcije. Tako je potpuno izostavljena analiza složenijih veza između promatranih varijabla. U drugom redu, uzorci na kojima su ispitivanja vršena najčešće su bili tako mali da zaista nisu dopuštali nikakve generalizacije.

Mi ćemo ovdje pokušati sabrati neke kritičke primjedbe ovoj metodi, kao i moguće odgovore na njih.

Kad se, dakle, radi o percepciji, ponajprije se postavlja pitanje objektivnosti podataka, tj. da li respondenti imaju adekvatnu percepciju objektivno postojeće strukture moći. To znači koliko je ta percepcija realna a koliko je uvjetovana svim onim psihološkim i socijalnim karakteristikama koje uvjetuju svaku percepciju.

Odgovor na ovo pitanje može biti sasvim metodološke prirode: možemo pretpostaviti da povećanjem broja respondenata dobivamo realniju procjenu. Indikator valjanosti može nam biti mala disperzija dobivenih procjena oko neke srednje vrijednosti. Jasno, i ova prosječna procjena količine moći pripisane nekoj grupi ne mora biti proizvod objektivne postojeće moći nego rezultat određene »ideologije«, to jest kolektivno prihvaćene i interiorizirane predodžbe o onome što jest, koja može odudarati od stvarnog stanja.

Ako je tako, onda mala disperzija dobivenih rezultata nije indikator valjanosti, nego upravo obrnuto, samo vjerna slika stereotipa karakterističnog za dotičnu grupu. U tom slučaju možemo pretpostaviti da je manja disperzija rezultata vjerniji indikator postojanja stereotipa nego postojeće distribucije moći.

Djelomično izbjegavanje ovog prigovora predstavlja uvođenje distinkcije između percipirane i željene distribucije utjecaja. Ako dobijemo određene procjene realne distribucije moći s malom disperzijom rezultata i isto tako homogene procjene željene distribucije za cijelu populaciju jedne organizacije, ili za grupe za koje možemo pretpostavljati da imaju neku vrst kolektivne svijesti ili ideologije, onda za prvu možemo pretpostaviti da predstavlja zaista procjenu stvarne a za drugu da predstavlja procjenu željene distribucije utjecaja.

Međutim, i distribucija stvarne kao i distribucija željene (idealne) distribucije moći mogu također biti stereotipi.

Dapače, možemo pretpostaviti da je idealna distribucija moći osobito podložna utjecaju stereotipa. Tako na primjer univerzalno dobivena idealna demokratska distribucija moći u ispitivanjima provedenim u Jugoslaviji potpuno je kongruentna s vladajućim ideološkim sistemom. Prisutni eksplicitni sistem vrijednosti onemogućava pojavljivanje alternativnog vrijednosnog sistema. Svi ti elementi govore u prilog tome da jednodušno dobivena demokratska distribucija idealne moći može biti rezultat ideološkog pritiska ili opće usvojenog stereotipa a ne vrijednosnog stava koji ima svoje dublje korijene u društvenoj svijesti.

Daljnji argument u prilog pretpostavke o točnosti percepcije distribucije moći jest taj da ona predstavlja vrlo važan orijentir u ponašanju pojedinca u organizaciji. Ako on krivo procjenjuje strukturu moći i njegovo će ponašanje biti »krivo«, a to će on vrlo brzo osjetiti na vlastitoj koži, što će ga prisiliti da mijenja percepciju u skladu s vlastitim stanjem.

Jasno, ovo je jedna metodološki optimistička pretpostavka koja zanemaruje niz intervenirajućih varijabla između percepcije i ponašanja. Možemo isto tako pretpostaviti da percepcija može biti »kriva« ali da mehanizmi adaptacije omogućavaju pojedincima snalaženje i prilagodbu potpuno adekvatnu »pravom stanju stvari«. Međutim, ta prilagodba može biti racionalizirana ili proteći ispod razine svijesti — tako da ponašanje bude adekvatno ali stereotip ostaje. Tako pretpostavka »Pojedinac aktuelno reagira na način kako percipira situaciju, a ne na situaciju 'po sebi'. . .«⁶ predstavlja ipak pojednostavljenje. Ona prelazi preko niza intervenirajućih varijabla između percepcije i ponašanja kao da i ne postoje.

Neki rezultati ukazuju na to da percepcija ovisi o psihološkim i socijalnim elementima. Istraživanje koje je provedeno s namjerom da upravo ispita utjecaj tih varijabla⁷ pokazuje da postoji značajna razlika u percepciji distribucije utjecaja između radnika koji su zadovoljni radom što ga obavljaju i onih koji su nezadovoljni; zatim između onih koji imaju izraženiju želju za sudjelovanjem i onih koji takvu želju nemaju, i sl. Isto se tako razlikuje percepcija rukovodilaca i običnih radnika. Međutim, potrebno je napomenuti da se te razlike ipak odnose prvenstveno na količinu moći koju pojedine grupe imaju a ne toliko na strukturu moći koja se percipira više ili manje uniformno.

Daljnji je problem u tome imaju li svi članovi kolektiva jednaku mogućnost procjene postojeće distribucije moći. Vidjeli smo da ipak postoje neke razlike u percepciji s obzirom na položaj što ga pojedinci zauzimaju u hijerarhijskoj strukturi organizacije. Tome se pokušava doskočiti tako da se od respondenta ne traži cjelovita percepcija distribucije nego samo u onom području za koje se pretpostavlja da ga dobro poznaje.

Vidimo ipak da ovoj metodi ostaju neke primjedbe koje ona ne može izbjeći. U prvom redu ona se temelji na globalnoj percepciji i sve one primjedbe koje se mogu postaviti percepciji kao metodološkom postupku vrijede i u

⁶ V. Rus: *Power relationships between territorial and work organizations* u zborniku »Some Yugoslav Papers presented to the 8th world congress of I.S.A., Ljubljana 1974.

⁷ Šiber—Magdić—Kljajić—Sverko: Percepcija distribucije utjecaja u radnoj organizaciji, *Politička misao*, No 4, Zagreb 1966.

Valja naglasiti da je ovo istraživanje jedini ozbiljni pokušaj u Jugoslaviji da se metodološki provjeri valjanost metode grafikona utjecaja. Iako je metoda primijenjena relativno rano, svi su autori kasnije upotrebljavali ovu metodu a da se nisu obazirali na ovdje dobivene rezultate niti su pokušavali dalje provjeriti i razviti pretpostavke koje se iz njih nameću.

ovom slučaju. Dalje, globalna percepcija ipak je jedan zbirni izraz stvoren na temelju niza sučeljavanja različitih interesnih grupa u procesu donošenja odluka. Možemo pretpostaviti da postoji različita distribucija moći u različitim područjima donošenja odluka i da se kod iste vrste odluka ona mijenja u zavisnosti od djelovanja vanjskih i unutarnjih faktora.

Osim ovoga, Tannenbaumova metoda, i istraživanja koja se na njoj temelje, uzimaju u obzir više ili manje samo formalne grupe koje djeluju u jednoj organizaciji. Kao što je, međutim, poznato, a o tome ćemo govoriti nešto podrobnije i kasnije, uz formalne grupe postoje i neformalne, koje se često stvaraju da bi zaštitile interese svojih članova i omogućile njihov utjecaj na proces donošenja relevantnih odluka. Međutim, respondent u Tannenbaumovoj metodi uvijek daje prikaz distribucije utjecaja temeljen na unaprijed mu određenim grupama koje su pretežno uzete iz organizacione strukture poduzeća i profesionalne stratifikacije zaposlenih. Eventualne neformalne grupe koje mogu biti osobito utjecajne ostaju potpuno izvan fokusa.

Još jedan važan elemenat u ovoj metodi ostaje potpuno izvan dohvata analize. To je takozvana potencijalna moć koja ne mora biti manifestirana ali uvijek postoji kao latentna opasnost da bude aktivirana. Ova potencijalna moć osobito je interesantna za samoupravno poduzeće u kojemu, kako su naprijed citirana istraživanja pokazala, postoji velika diskrepancija između institucionalno propisane distribucije moći (koja bi trebala da bude demokratska, iako neki realniji teoretičari kažu — barem poliarhijska) i one stvarne koja odgovara autokratskom modelu. Takva je autokratska distribucija moći ilegitalna jer je legitimni izvor moći samo rad. Ovakva situacija stavlja realne imaoce moći u poseban položaj: s jedne strane, moraju računati s potencijalnim pritiskom radnika u određenim situacijama (koji inače može poprimiti dva oblika — institucionalizirani — referendum, i neinstitucionalizirani — štrajk⁸), a s druge strane s pritiskom političkih institucija izvan poduzeća koja im, u slučaju izbijanja konflikta u poduzeću, ne pružaju podršku.⁹

Stoga možemo pretpostaviti da imaoći nelegitimne moći moraju zapravo neprekidno paziti na pritisak odozdo kao i na onaj izvana, i to možda mnogo više nego što to članovi organizacije mogu percipirati.

III

Grupa istraživača iz Zagreba s koordinatorom Josipom Obradovićem odlučila je da pokuša poboljšati i precizirati do sada upotrebene metode za mjerenje utjecaja u organizaciji.

Za razliku od grafikona utjecaja, koji se oslanja na percepciju ispitanika, oni su odlučili da isti problem ispituju s pomoću sistematskog promatranja. Za razliku od dosad upotrebljavane case-study metode¹⁰ kao alternative grafikonu utjecaja, ova grupa je izradila standardizirani instrumentarij kojim su praćene sjednice radničkog savjeta u 20 industrijskih poduzeća u Jugoslaviji u

⁸ Vidi J. Županov: *Samoupravljanje i društvena moć* u knjizi: *Industrijska sociologija*, Naše teme, Zagreb 1970.

⁹ Prodornije o položaju managementa samoupravnog poduzeća u situaciji štrajka vidi: J. Županov, *Industrijski konflikti i samoupravni sistem*, *Revija za sociologiju*, No 1, Zagreb 1971.

¹⁰ Vidi opsežnu studiju: Ichak Adizes, *Industrial Democracy: Yugoslav Style*, The Free Press, New York 1971.

trogodišnjem periodu.¹¹ Observeri su bili psiholozi iz dotičnih poduzeća a registriran je bio svaki učesnik na sjednici i to u frekvenciji i dužini istupanja, po broju datih objašnjenja te po broju datih i prihvaćenih prijedloga.

Tako je dobivena precizna slika o toku sjednica samoupravnih organa koji donose ključne odluke u svim sferama djelovanja organizacije te o intenzitetu i oblicima djelovanja svih pojedinaca u toku tih sjednica. Predmet ovog rada nije da se bavi dobivenim rezultatima. Dovoljno je spomenuti da je potvrđena slika o autokratskoj distribuciji moći koja je na djelu u samoupravnim organizacijama. Najveći broj prijedloga, najduže diskusije otpadaju na nečlanove organa samoupravljanja — dakle na pripadnike managementa i stručnih službi koji prisustvuju sjednicama samoupravnih organa bez prava glasa — samo kao savjetodavci. Iz rezultata je očito da utjecaj raste s položajem na hijerarhijskoj ljestvici u organizaciji. Tako je pronađena frapantna korelacija od 0,994 uz $P < 0,01$ između hijerarhijskog položaja u organizaciji i participacije na području raspodjele osobnih dohodaka.¹²

Pri tome je potrebno naglasiti da je u ovom istraživanju, koje je vrlo široko po svom obimu, moć (utjecaj) shvaćena samo kao jedna dimenzija participacije koja je inače mnogo složenija varijabla.

Obradović i Bertch¹³ stvorili su indeks kojeg su nazvali »indeks stvarne moći« na sjednicama organa upravljanja. On je konstruiran tako da je postotak prihvaćenih prijedloga svake socio-profesionalne grupe stavljen u odnos prema postotnoj zastupljenosti te grupe u dotičnom poduzeću. Po mišljenju autora, tako je stvorena mogućnost određene komparacije prema rezultatima dobivenim s pomoću »krivulje utjecaja«. Dok se kod »krivulje utjecaja« na ordinati koordinativnog sistema nalazi percepcija ispitanika o količini moći koju pojedina grupa posjeduje, ovdje se nalazi taj konstruirani »indeks stvarne moći«. Uspoređivanjem rezultata dobivenih jednom i drugom metodom može se vidjeti da metoda »indeksa stvarne moći« pokazuje distribuciju moći koja je znatno autokratskija od one dobivene percepcijom. Štoviše, moglo bi se govoriti o određenoj oligarhijskoj distribuciji¹⁴ gdje centralni i pogonski management posjeduje znatnu količinu moći, za razliku od svih ostalih socio-profesionalnih grupa koje se pokazuju potpuno nemoćnima.

Tumačenje ove pojave može biti dvojako. U prvom redu ono može polaziti od toga da je »indeks stvarne moći« dobiven objektivnim i sistematskim opa-

¹⁰ Detaljniji opis metodologije, rezultate kao i njihovu teorijsku interpretaciju može se naći u radovima:

— J. Obradović: Distribucija participacije u procesu donošenja odluka na temama vezanim uz ekonomsko poslovanje poduzeća. *Revija za sociologiju*, No 1. Zagreb 1972.

— (J. Obradović: *Distribution of Participation in the Process of Decision Making on Problems related to the Economic Activity of the Company*, Participation and Self-Management, Zbornik sa Prve Međunarodne konferencije, Vol. 2, Dubrovnik 1972).

— J. Obradović, Participacija — rezultati istraživanja i teoretski model, *Revija za sociologiju*, No 1, Zagreb 1974.

— J. Obradović—G. Bertch: *Power and Responsibility under Self-Managing Socialism. Leadership Values among Yugoslav Managers*. Neobjavljeno. Umnoženo za grupu »Sistem i čovjek« 1973. Rad je pripremljen za štampu i biti će objavljen u časopisu *Naše teme* broj 11, Zagreb 1974.

— J. Obradović: *Sociologija donošenja odluka u privrednim organizacijama*, Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1974.

Rezultate za pojedina poduzeća prikazuju radovi:

— J. Golčić: *Analiza struktura utjecaja u samoupravnom odlučivanju u Brodogradilištu »3. maj«*, Institut za društven istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1970.

— M. Vejnović: *Struktura utjecaja u samoupravnoj radnoj organizaciji*, *Naše teme*, No 6, Zagreb 1974.

¹² J. Obradović: *Distribucija participacije* . . . op. cit. 10

¹³ J. Obradović-Bertch op. cit. 10

¹⁴ J. Obradović-Bertch op. cit. 10, grafikon 1, na str. 16.

žanjem te stoga daje vjerniju sliku stvarnog stanja nego što je impresija izražena u percepciji. S druge strane, moguća je i rafiniranija metodološka interpretacija. »Indeks stvarne moći« uzima u obzir samo manifestnu moć koja se javno vidi u akciji — u ovom slučaju datom prijedlogu. S druge strane, on ne registrira ono što možda percepcija uzima u obzir a to je latentna, potencijalna moć pojedinih grupa koju podnosioci prijedloga moraju uzimati u obzir i eventualnu »igru« i međutjecaje pojedinih grupa što se zbivaju u fazama prije nego što sama odluka dođe na sjednicu samoupravnih organa.

Uglavnom sistematska opservacija dosad je jedno od najtemeljitijih istraživanja strukture moći u jugoslavenskim poduzećima. Ona je pružila obilje podataka o realnim odnosima moći u organizacijama. Naknadna teorijska analiza pokazala je da je ovaj instrument potrebno znatno izmijeniti kako bi se dobila što realnija slika stvarnih odnosa moći.

IV

U prvom redu, ovom se metodom registrira samo ono što se zbiva u jednom trenutku inače kontinuiranog socijalnog procesa donošenja jedne odluke. Sjednica organa upravljanja zapravo je završni čin jednog procesa unutar kojeg se upravo mogu manifestirati odnosi moći. Kada jedna odluka dođe na dnevni red samoupravnih organa, možemo pretpostaviti da je već prije došlo do sučeljavanja i sukoba glavnih interesnih grupa, a sam formalni proces donošenja već je rezultat određenog kompromisa postignutog s obzirom na moć koju pojedine grupe posjeduju. U tom slučaju opservacija nam daje podatke samo o jednom obrascu, ritualu, a ne o stvarnom sučeljavanju raznih interesnih grupa koje sigurno nije ograničenon samo na sjednice samoupravnih organa.

Interesantan teorijski okvir, tj. podjelu cijelog procesa donošenja odluke u nekoliko faza nalazimo u jednom radu M. Zvonarevića.¹⁵ On smatra da proces donošenja odluka prolazi kroz tri osnovne faze od kojih svaka ima još i neke podfaze. Te faze jesu: priprema, samo donošenje odluke i realizacija. Prva i treća etapa, priprema i realizacija, imaju svaka po tri podfaze. U fazi pripreme to su: informiranje učesnika akcije, zatim predlaganje i diskusija o podnijetim prijedlozima. U fazi realizacije sadržane su etape provođenja odluka, kontrola provođenja odluka i poduzimanje sankcija prema onima koji ne djeluju u skladu s donešenom odlukom.

Ako analiziramo metodu opservacije upotrebljenu u prethodnom istraživanju, onda vidimo da ona zahvaća samo donošenje odluka, a cijeli period priprema i realizacija ostaje potpuno izvan dohvata analize. Međutim, možemo pretpostaviti da upravo u tim fazama pripreme i realizacije dolazi do izražaja »igra« interesnih grupa.

V

Rezultati pokazuju da se u preko 50% slučajeva na sjednicama organa upravljanja prihvaćaju prijedlozi nečlanova, inače pripadnika uprave ili struč-

¹⁵ M. Zvonarević: Socijalna moć, informiranost i motivacija u procesu samoupravljanja, *Naše teme*, No 6, Zagreb 1964.

nih služba. Isto su tako ispitivanja, s pomoću grafikona utjecaja, pokazala, što smo vidjeli, jaz između institucionalno proklamirane distribucije moći i njezne stvarne strukture. U posljednjih deset godina od kada su vršena prva empirijska ispitivanja izvršeno je niz institucionalnih promjena sve sa ciljem slabljenja moći managementa i jačanja moći samoupravnih organa. Ipak u stvarnoj distribuciji moći došlo je samo do neznatnih promjena.

Autokratska distribucija moći koja je dobivena u američkim i zapadnoevropskim industrijskim organizacijama u skladu je sa legitimnim sistemom tih društava. Međutim, u samoupravnom sistemu formalni izvor moći jest kolektiv, a opet se, prema nađenim podacima, stvarne distribucije moći ne razlikuju. Koji su razlozi te situacije?¹⁶

U prvom redu to je položaj u organizaciji koji omogućava kontrolu i preradu svih informacija relevantnih za donošenje odluka. Pogotovu, pošto je samoupravni model odlučivanja zamišljen kao beskonfliktni, radnici nemaju svoj autonomni izvor informacija (koju funkciju inače preuzima sindikat u sistemu kolektivnog pregovaranja).

Dalje, neki autori smatraju da suvremena tehnologija oličena u automatizaciji dovodi do veće centralizacije moći, tj. nagib krivulje postaje strmiji.¹⁷ Ti bi rezultati potvrđivali Galbraithovu¹⁸ tezu o univerzalnom porastu moći tehnostrukture bez obzira na to o kakvom se društvenom sistemu radi.

Također je vrlo značajna psihološka hipoteza o dominantnoj autokratskoj osobini ličnosti rukovodilaca, koja je potvrđena i nekim empirijskim ispitivanjima.¹⁹ Izvore ovog autokratizma treba tražiti u tradicionalnom mentalitetu koji je karakteriziran dominacijom patrijarhalne kulture²⁰ kao i u ukorijenosti klasičnog modela birokratske organizacije. Međutim, to su sve uzroci koji mogu vrijediti kao više ili manje univerzalni obrasci odnosa podređenih nadređenih u svakom sistemu.

Jugoslavenski sistem, položaj i uloga managementa te izvori njegove moći imaju svoju specifičnu evoluciju. Dok je u prvobitnom periodu uprava poduzeća crpila svoja ovlaštenja isključivo od nadležnih državnih organa (dakle odozgo), izvor ovlaštenja je u samoupravnom sistemu sasvim obrnut, tj. on dolazi odozdo od samog kolektiva. Ovakva totalna institucionalna inverzija nije mogla biti provedena bezbolno. Postoji još uvijek snažna povezanost managementa s političkim organizacijama, tj. postoji snažni indirektan utjecaj

¹⁶ Najsistematskiju raspravu o tom problemu vidi u radu: J. Županov, *Samoupravljanje i društvena moć u radnoj organizaciji* u knjizi *Industrijska sociologija*, izdanje Naše teme, Zagreb 1971, osobito str. 27—42.

¹⁷ V. Rus, *Moć i struktura moći u jugoslavenskim poduzećima*, Sociologija, No 2, Beograd 1970.

¹⁸ J. K. Galbraith, *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb 1970.

¹⁹ B. Jušić, Autoritet i samoupravni mikrosustav, *Revija za sociologiju*, No 1, Zagreb 1972.

²⁰ Na žalost ne postoje neka systemska istraživanja o tradicionalnoj kulturi i njenom utjecaju na funkcioniranje samoupravljanja. Ipak postoje neki radovi koji daju osnovni teorijski okvir kao i prvi počeci empirijskih ispitivanja. Vidi na primjer slijedeće radove:

— P. Novosel, *Neki elementi tradicionalističkog ponašanja kao zapreka razvoju samoupravljanja*, III kongres psihologa SFRJ, Beograd 1969.

— D. Rihtman-Auguštin, *Samoupravljanje kao kulturno-antropološki fenomen*, *Naše teme*, No 1, Zagreb 1970.

— D. Rihtman-Auguštin, *Vrijednosni aspekti organizacionih uloga*, u knjizi J. Brekić, »Organizacija rada u samoupravnim odnosima«, Ekonomski institut, Zagreb

— Županov—Tadić, *Ekonomske aspiracije i društvena norma egalitarnosti*; u knjizi: *Samoupravljanje i društvena moć*.

— J. Županov, *Egalitarizam i industrijalizam*, *Sociologija*, Beograd 1970.

političkih tijela na formiranje politike poduzeća.²¹ Konstituirala se, prema nekima, jedna neformalna elita vlasti od vrhunskih poslovnih i političkih rukovodilaca koja ima moć u svojim rukama.²²

Dakle možemo pretpostaviti da se uslijed ekonomsko-tehnoloških faktora, s jedne, i specifičnih odnosa moći kojima se organizacija nalazi okružena, s druge strane, ključne odluke donose na drugim mjestima a ne na sjednicama samoupravnih organa, ili da u najboljem slučaju te sjednice predstavljaju samo jednu, više-manje važnu kariku u lancu procesa donošenja odluka.

Da bi organizacija i proces donošenja odluka u njoj mogli nesmetano funkcionirati, pretpostavljamo da mora biti stvorena izvanredno snažna neformalna organizacija koja mora imati dva svoja kraka. S jedne strane, ona mora sezati u nutrinu organizacije da bi se osiguralo neometano funkcioniranje i donošenje odluka po propisanom samoupravnom mehanizmu. S druge strane, ona mora dosizati u relevantnu okolinu za organizaciju a to je za specifični položaj jugoslavenskog poduzeća izvanredno važna politička okolina.

Imajući na umu ovaj ukratko skicirani pretpostavljeni mozaik odnosa moći i ključnih interesnih grupa u jugoslavenskim poduzećima, a koji se nameće na temelju dublje interpretacije rezultata empirijskih istraživanja te inspekcije u postojeće odnose, nameće nam se zaključak da je prethodno opisana metoda koja je upotrebljena u Obradovićevim istraživanjima samo »zagrebala« površinu stvarnih odnosa moći.

U prvom redu možemo pretpostaviti da se ključne grupe i odmjeravanja moći pojavljuju izvan samog formalnog donošenja odluka koji je bio sistematski analiziran.

Drugo, identificiranje pojedinaca u socijalnoj akciji isključivo prema pripadnosti nekoj socio-profesionalnoj grupi možda ispušta iz vida postojanje nekih ključnih grupa u poduzeću koje su konstituirane isključivo prema nekom neformalnom principu.²³ Potrebno je dakle konstruirati takav instrument koji će doista utvrditi kako izgleda proces donošenja odluka i stvarna distribucija moći, a koji će biti dovoljno diskriminativan da otkrije neke grupe u organizaciji koje se ne mogu vidjeti iz ovih pet navedenih kriterija i o kojima možemo pretpostaviti da igraju ključnu ulogu u donošenju relevantnih odluka.

VI

Sve ove metodološke teškoće u dosadašnjim istraživanjima strukture moći i neke specifičnosti samoupravnog modela organizacije potakle su na jedno

²¹ F. Bučar, *The participation of the State and Political Organizations in the Decisions of the Working Organizations*, u: Participation and Self-Management, Vol. 1.

²² Taj novi socijalni kvalitet V. Rus naziva meritokracijom. (Vidi: V. Rus: Klike u radnim organizacijama, *Gledišta*, 8—9, 1966.)

²³ U dosadašnjoj analizi podataka svi akteri u procesu donošenja odluka bili su svrstani prema pet osnovnih principa:

1) *stupanj naobrazbe*: visoka stručna sprema, srednja stručna sprema, niža stručna sprema, visokokvalificirani radnik, kvalificirani radnik, polukvalificirani radnik, nekvalificirani radnik

2) članovi i nečlanovi SK

3) članovi radničkog savjeta, predsjedavajući, nečlanovi radničkog savjeta

4) *pripadnost prema funkcionalnoj organizaciji poduzeća*: istraživanje, uprava, administracija, tehnologija, komercijala, pogon, pogonska administracija, tehnička administracija u pogonu, šef pogona i njegovi pomoćnici

5) *hijerarhijski položaj u organizaciji*: viši rukovodioci iz administracije, niži rukovodioci iz administracije, viši rukovodioci iz pogona, niži rukovodioci iz pogona, nerukovodioci. (Vidi radove citirane u fusnoti 11.)

novo traženje takvih instrumentarija koji će pružati što valjaniju, diskriminativniju i iscrpniju sliku u strukturi moći u našim organizacijama.

Osnovno, na temelju dosadašnjih istraživanja je to da se proces donošenja odluka proteže daleko izvan institucionalno određenog mjesta za to (na primjer sjednice radničkog savjeta koja je bila analizirana) te da u toj »igri« i strukturi moći postoji niz interesnih grupa koje je teško apriori definirati.

Slijedio je pokušaj konstrukcije takva mjernog instrumenta koji će nam omogućiti da se obuhvate svi spomenuti elementi. Prije nego što se pristupi konstruiranju samog instrumenta potrebno je svladati niz prepreka logičko-metodološke prirode.

Većina dosadašnjih istraživanja temeljena je na globalnoj percepciji ispitnika o odnosima moći. Tako je znatno olakšana standardizacija instrumenta ali je izgubljeno mnogo od konkretnog sadržaja. Upotrebljena metoda u prethodnim Obradovićevim istraživanjima znatno je približila i proširila mogućnost sadržajne analize, a ipak je zadržala visoki stupanj standardizacije, ali je zato izgubljen čitav niz situacija u kojima se možda zbivaju presudni događaji.

Moguće bi bilo primijetiti i čistu case-study metodu, međutim, to je otežano i zbog praktičnih razloga, na primjer, ponajprije zbog teškoća u sistematizaciji bilježenja podataka i na njima zasnovane generalizacije. To osobito pokazuje već citirana Adizesova studija.

Radi eventualnih generalnijih zaključaka koji bi se donijeli iz takvog istraživanja potrebno je zadržati sve one prednosti standardizacije koje pružaju metoda grafikona utjecaja i metoda opservacije (Obradović), a radi obuhvatnosti i sadržajnosti analize poželjno je zadržati sve prednosti koje proizlaze iz case-study metode.

Svaku organizaciju možemo tretirati kao složeni sistem. »Sistem je definiran kao set *komponenata* koje su u međusobnoj interakciji i *granica* koje imaju svojstvo filtriranja, te *vrste i količine* protoka inputa i outputa u sistemu i iz sistema«. ²⁴

Takav pristup ne kazuje nam unaprijed koje je komponente potrebno uzeti da bismo dobili sliku koju želimo. Analizi sistema moguće je prići s različitih polaznih točaka a pretpostavka povezanosti vodi nas do toga da smatramo da do ključnih povezanosti moramo doći na svaki način. Međutim, teorijski pristup znači da polazimo od onih komponenata koje su ključne za objašnjenje funkcioniranja date organizacije. »Pod 'pristupom' podrazumijevamo utvrđivanje ključne varijable koja bitno uvjetuje oblik povezanosti svih ostalih organizacionih varijabla«. ²⁵

Da bi se dobila potpuna slika strukture moći u nekoj organizaciji moguće je poći s nekoliko osnovnih polaznih točaka. Tako polazna točka može biti utjecajni pojedinac i mreža odnosa koju on oko sebe stvara. Isto tako polazna točka može biti grupa te mreža odnosa koja se stvara unutar i izvan nje.

²⁴ K. Berrien, *General and Social System*, Rutgers University Press, New Jersey, str. 14–15.

²⁵ J. Zupanov, *Tri pristupa samoupravnoj organizaciji*, u knjizi: »Samoupravljanje i društvena moć«, Naše teme, Zagreb 1969, str. 82–83.

Određivanje jedinice promatranja

Naš je stav da je organizacija sistem akcije, tj. dinamičko polje u kojem se sukobljavaju interesi svih socijalnih grupa u njoj (formalnih i neformalnih) ali isto tako i interesi socijalnih grupa koje postoje izvan organizacije. Organizacije se nalaze u više ili manje stalnom prestrukturiranju.²⁶ To prestrukturiranje praćeno je, a djelomično je i posljedica djelovanja različitih interesnih grupa koje najviše dolazi do izražaja u procesu donošenja odluka. Pošto je donošenje odluka manifestni dio interesnih konflikata gdje možemo pretpostaviti najintenzivniju participaciju kako formalnih tako i neformalnih grupa, to smo odlučili da naša pažnja bude koncentrirana na cjelokupni tok donošenja odluka. Prema tome osnovna jedinica promatranja jest jedna odluka.

Analitički okvir procesa donošenja odluke

Osnovna zamisao bila je pokušaj da se proces donošenja odluka razbije u sve svoje faze u svrhu što je moguće preciznije identifikacije interakcije svih interesnih grupa u svim fazama ovog procesa. Konceptualni okvir za analitičko seciranje procesa donošenja neke odluke pružio nam je Zvonarević u svom prethodno citiranom radu.²⁷ U skladu s njegovom temeljnom konceptualnom shemom prišli smo preciznijoj razradi i definiranju svih faza.

Normalno je da ovakva shematizacija predstavlja samo osnovni okvir pogodan za naše analitičke svrhe a nikako potpuno realnu deskripciju stvarne dinamike socijalnog događanja. Ipak, takav nam okvir pruža mogućnost standardizacije postupka a i znatno olakšanje u praktičnom radu naših informatora.

Prva faza u ovoj našoj shemi jest priprema za donošenje neke odluke koja obuhvaća cjelokupni socijalni proces prije samog formalnog akta donošenja neke odluke. U toj pripremi javljaju se dvije podfaze. U prvom redu inicijativa — dakle davanje prijedloga ili pokretanje neke akcije koja vodi do pokretanja mehanizma (formalnog ili neformalnog) za donošenje neke odluke, a zatim razrada koja je zapravo proširivanje inicijative ili njena operativna razrada (na primjer, kada u formalnom postupku donošenja neke odluke stručne službe dobiju neki prijedlog na razradu).

Druga faza jest samo donošenje odluke. Ako se radi o donošenju neke odluke koja potpuno slijedi formalno predviđeni tok, onda pretpostavljamo da se ona zbiva na sjednici samoupravnih organa. To je ujedno i ono što je bilo obuhvaćeno prethodno opisanom Obradovićevom metodom. Isto tako, međutim, možemo pretpostaviti da postoji niz odluka koje uopće ne teku za to predviđenim formalnim kanalima, ili te formalne instance služe samo kao »blagoslovitelj« na nekom drugom mjestu već donešene odluke.

Samo donošenje odluke ima opet tri podfaze. Predlaganje, dakle iznošenje nekog prijedloga, diskusija o tom prijedlogu i sam akt donošenja (glasanje ako se radi o odluci koju donosi samoupravni organ).

²⁶ To kontinuirano prestrukturiranje veoma je snažno kod jugoslavenskih organizacija pošto formalno-pravni sistem svako nekoliko godina mijenja njihovu organizacionu strukturu i to upravo u najosjetljivijem dijelu odnosa moći cjeline i dijelova. Čak i jedan veliki dio novog ustava upravo institucionalizira jedno takvo prestrukturiranje.

²⁷ M. Zvonarević — rad citiran u bilješci 15.

Treća je faza realizacija donešene odluke, koja se opet može sastojati od operativne razrade neke odluke i samog procesa njene realizacije.

Na kraju može doći i kontrola koja se opet sastoji od inicijative za provođenje kontrole i samo njeno provođenje.

Pretpostavljamo da se u svim različitim fazama procesa donošenja neke odluke mogu identificirati pojedinci koji aktivno sudjeluju u tome. Nas će, međutim, prvenstveno zanimati interese kojih grupa ti pojedinci zastupaju (a te grupe ćemo ovaj put dobiti kako preko njihove objektivne pripadnosti nekim grupacijama — vidi bilješku 23 — tako i preko procjena naših informatora o tome kojoj grupi — ovaj puta i neformalno — on pripada). Isto tako ćemo pokušati analizirati ciljeve, strategiju i efekte djelovanja što nam u kasnijoj analizi može pružiti kompletniju sliku dinamike akcije koja je na djelu pri donošenju neke odluke.

Polazeći od ovih pretpostavaka grupa autora izradila je instrumentarij koji je već ispitan u pet poduzeća u Zagrebu.

Da bismo mogli neposredno pratiti cjelokupni proces kroz koji prolazi donošenje jedne odluke oslonili smo se na informatore koji imaju dobar pregled zbivanja u samom poduzeću. Ti informatori trebali su pratiti ili rekonstruirati cjelokupni proces donošenja neke odluke. Pretpostavka da se tako nešto može jest takav položaj u organizaciji koji omogućava maksimalni uvid u sva relevantna zbivanja. Stoga ova metoda predstavlja neku vrstu »key-man« tehnike pošto smo nastojali doprijeti do pojedinaca u organizaciji koji takav položaj i imaju. U organizacije smo nastojali »prodrijeti« prvenstveno preko industrijskih psihologa koji su dosta ekstenzivno već zaposleni u industriji i raznim drugim vrstama organizacija. I sami ti psiholozi su nam u većini slučajeva služili kao informatori pošto jedan dio njih ima određeni pregled a i utjecaj, osobito na odluke koje se odnose na kadrovsku problematiku.

Jasno, uvijek ostaje otvoreno pitanje je li on zaista u takvoj poziciji u organizaciji da može procijeniti (jer kako se iz priloženog instrumenta vidi veliki dio informacija koje on daje jesu procjene) utjecaj pojedinih aktera, a zatim i je li dovoljno benevolentan da takvu procjenu dâ. Moramo pretpostaviti da što su informatori na ključnijim položajima u organizaciji, to je veća vjerojatnost njihove pripadnosti određenim interesnim grupama, što onda mijenja njihov referentni okvir. To se izbjegava na dva načina: da se od informatora traži informacija a maksimalno se nastoji eliminirati njegov vrijednosni sud, i da se upotrijebi više informatora iz iste organizacije.

Pošto možemo pretpostaviti da se struktura moći koja postoji između različitih interesnih grupa to jače ističe što su odluke relevantnije za cijelu organizaciju i za same te grupe, to smo nastojali dobiti informacije o ključnim odlukama koje se odnose u jednoj organizaciji — odluke o ljudima i promocijama, investicijama i reorganizacijama i slično. Možemo isto tako vidjeti kako se različita struktura moći izražava u različitim vrstama odluka te u odlukama različitog značaja.

Prema tome, ovom metodom očekujemo da ćemo dobiti kompletan uvid u strukturu moći i proces donošenja odluka u organizaciji. Osobito nam je stalo do toga da identificiramo one realne grupe koje zaista utječu na donošenje odluka ne prejudicirajući pri tome da to moraju biti baš one grupe koje proizlaze iz podjele rada i hijerarhijske organizacije poduzeća. Ovo posljednje osobito je interesantno i važno u analizi jugoslavenskog poduzeća baziranog na samoupravljanju i to s dva razloga.

U prvom redu, teorijski pretpostavljamo da iz deficijentnosti samog institucionalnog sistema proizlazi veliki značaj neformalnih grupa koje svojim djelovanjem omogućavaju da sistem neometano funkcioniра.

U drugom redu, sam samoupravni model poduzeća u svojem idejno-teorijskom stremljenju stavlja osobiti značaj na spontanost socijalne organizacije. Koncept »udruženog rada« koji predstavlja jedan od temelja konstituiranja cjelokupnog društva na bazi novog Ustava, tretira poduzeće kao oblik segmentarne asocijacije. Struktura te asocijacije (njen organizirani element) izvire iz spontane socijalne akcije.

Metodološki pretpostavljamo da ćemo zadržati sve prednosti case-study metode, tj. obilje podataka koje ona pruža, a standardizacija instrumenta koju smo izvršili omogućava nam komparaciju i kvantifikaciju dobivenih podataka.

Jasno je da će nam stvarne metodološke prednosti i nedostatke pokazati tek analiza dobivenih podataka istraživanja koje je u toku. Do sada je već sakupljeno preko stotinu odluka iz različitih poduzeća s područja Zagreba. U planu je daljnja ekspanzija istraživanja kako u teritorijalnom smislu — obuhvaćanje organizacija s drugih područja zemlje, tako i u smislu uzimanja u obzir što većeg broja različitih vrsta organizacija, što nam omogućava produbljenju analizu interorganizacionih razlika.

U dodatku ovom radu dajemo jedan ispunjeni formular kao ilustraciju analitičkih mogućnosti koju ova metoda pruža.²⁸

D O D A T A K

INSTITUT ZA DRUŠTVENA ISTRAŽIVANJA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU
ODJEL ZA INDUSTRIJSKU SOCIOLOGIJU

U P U T A

Zanima nas da vidimo kako teče proces odlučivanja u Vašem poduzeću. Obratili smo se Vama pošto smatramo da se nalazite na takvom mjestu u Vašoj organizaciji da imate pregled nad najvažnijim zbivanjima u njoj. Stoga Vas molimo da odaberete jednu odluku koju smatrate važnom, a čijeg se toka i najvažnijih sudionika dobro sjećate, a ujedno su Vam poznate njene faze, od pokretanja inicijative pa do njenog provođenja.

²⁸ Kako u ovom slučaju onaj dio formulara koji pokriva provođenje odluke, inicijativu kontrole i provođenje kontrole nije bio ispunjen to je izostavljen i ne nalazi se u dodatku. Cjelokupan instrumentarij može se vidjeti u »Izveštaju Republičkom fondu za naučni rad SRH, 1973, o radu na projektu 'Djelovanje formalne i neformalne organizacije u samoupravnom poduzeću'«. Odjel za industrijsku sociologiju Instituta za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1974.

Svaka odluka po našem mišljenju prolazi kroz nekoliko faza. Pri tome napominjemo, da ona konkretna odluka koju Vi odaberete da nam je opišete, možda nije prošla kroz sve ovdje predviđene faze. To jasno ne znači da ju Vi ipak nećete predložiti i opisati.

Donošenje neke odluke može se zbivati na sjednici foruma koji je institucionalno predviđen da donese takvu odluku (npr. radnički savjet) ili može biti isključivo u kompetenciji rukovodilaca, ako se radi o nekoj odluci iz rukovodne sfere, ili se odluka može donijeti u nekoj uskoj grupi ljudi potpuno izvan očiju javnosti. Ponavljamo sve to ulazi pod naš pojam donošenja odluke, dakle nas zanima *tko stvarno donosi odluke, a ne samo tko je ovlašten da ih donosi.*

Faze za koje smatramo da se javljaju u procesu donošenja odluke su slijedeće:

1) *Inicijativa* — negdje se uvijek uočava problem i pokreće inicijativa za njegovo rješenje i donošenje neke odluke. Ovdje pod inicijativom ne smatramo samo »službeno« pokretanje inicijative na nekom forumu ili izvan njega. Dakle, ako netko i na drugi način, pa i u neformalnom razgovoru da ideju ili neki prijedlog, to također smatramo inicijativom.

2) *Razrada* — nakon inicijative prijedlog se razrađuje. Bilo da je inicijativa potekla na nekom forumu ili iz neformalnih izvora za njenu razradu može biti zadužena stručna služba, pojedinac ili neki organ. U fazi razrade moguće je službeno i neslužbeno uključivanje drugih interesenata sa strane i njihov utjecaj na njen tok.

S ovim završava pripremna faza neke odluke i prelazi se na njeno *donošenje*. Faze u donošenju odluka su slijedeće:

3) *Predlaganje* — iznošenje prijedloga za rješenje nekog problema, u onom obliku koji je razrađen u svim dijelovima pripreme faze, nekom forumu, grupi ili pojedincu od kojeg zavisi donošenje odluke bez obzira da li je on institucionalno kompetentan ili ne.

4) *Diskusija* — o prijedlogu nakon što je on u fazi razrade formuliran i u fazi predlaganja iznesen, bez obzira da li se ona vodi na odgovarajućem forumu ili izvan njega.

5) *Akt donošenja* — znači definitivno prihvaćanje neke odluke bilo na sjednici kompetentnog foruma ili izvan njega. Kada je odluka donesena prelazi se na njeno provođenje.

6) *Operativna razrada odluke* — Nakon definitivnog donošenja neke odluke njenu operativnu razradu preuzima neka kompetentna stručna služba, posebna grupa ili pojedinac.

7) *Provođenje* je realizacija odluke.

Nakon odluke može doći i do *kontrole*. U kontroli možemo razlikovati slijedeće faze:

8) *Inicijativa kontrole* — predstavlja fazu pokretanja ili traženja provjere realizacije odluke.

9) *Provođenje kontrole* — je sama provjera realizacije i izvještavanje odgovarajućih instanci o rezultatima kontrole.

Ovdje su Vam navedene sve faze kroz koje prolazi, po našem mišljenju, neka odluka od začetka ideje pa do svoje realizacije. Za svaku fazu predložen je jedan formular za kojeg Vas molimo da ga ispuniti prema uputama koje dalje slijede. Pri tome se može dogoditi da odluka koju ste odabrali za prikazivanje nije prolazila sve ovdje navedene faze. U tom slučaju molimo Vas da na tu fazu stavite znak »0«. Isto tako može se dogoditi da Vi niste sigurni ili ne znate što se događalo u nekoj fazi, u tom slučaju stavite na formular samo znak »?«.

Ako smatrate da se u procesu donošenja odluke pojavila neka faza koja nije predviđena našom skicom predvidjeli smo dodatni formular bez naslova kojeg možete umetnuti na mjesto u nizu gdje smatrate da se ta međufaza dogodila. Molimo Vas da u naslov unesete o kakvoj se fazi radi.

Kao što vidite za svaku fazu dobili ste posebni formular. U svakom formularu nalazi se sedam rubrika koje je potrebno ispuniti. Na vrhu svake rubrike nalazi se naslov, a u priloženom formularu nalaze se detaljne upute o ispunjavanju.

Na završetku svake faze postoje dvije rubrike u koje Vas molimo da unesete:

U rubriku a) da li je sadržaj odluke jednak onom kakova je ona proizašla iz prethodne faze sa znakom »+«. Ako je sadržaj odluke promijenjen u odnosu na ono kako je ona proizašla iz prethodne faze onda stavite znak »—«.

U rubriku b) stavite znak »+« ili »—« već prema tome da li je odluka na kraju ove faze jednaka ili različita od *inicijative*. Prema tome ovdje svaku odluku uspoređujete s njenom osnovnom sadržajnom formom kakvu je ona imala u prvoj fazi inicijative, a u rubrici a) uspoređujete kakva je odluka u ovoj fazi u odnosu na sadržaj u prethodnoj fazi.

* * *

Ovdje Vas molimo da napišete naslov odluke koju ste odabrali za opisivanje kao na primjer: *Izmjena osnovnog pravilnika o raspodjeli dohotka i osobnog dohotka*; ili *Odluka o nabavci elektronskog računskog uređaja i slično*.

Odluka o otvaranju novog radnog mjesta i prijemu radnika na to radno

mjesto

INICIJATIVA

Tko	U ime koga istupa	Interes koje grupe deklarativno zastupa	Interes koje grupe ili pojedinca stvarno zastupa	Deklarativni cilj djelovanja	Stvarni cilj djelovanja	Kako	Efekti djelovanja	Ostvarenje stvarnog cilja	Ključni utjecaj
B K	Kao šefa odjela	Stručne službe	Vlastiti interes i čovjeka kojemu je obećano radno mjesto	Efikasnost rada službe	Povećanje broja podrđenih i jačanje vlastite moći	Neformalnim razgovorom s nadređenim, ucjenjujući s neizvršavanjem zadataka službe	Neodređeni; prihvaća da se predloži otvaranje novog radnog mjesta	Djelomično	Da
Z B	Šef službe	./	Vlastiti	Efikasnost rada službe	Utvrđivanje položaja šefa službe	Davanjem koncesije podređene	Odobrava prijedlog odluke	Djelomično	Ne

a
b

RAZRADA

Tko	U ime koga istupa	Interes koje grupe koje deklarativno zastupa	Interes koje grupe ili pojedinca stvarno zastupa	Deklarativni cilj djelovanja	Stvarni cilj djelovanja	Kako	Efekti djelovanja	Ostvarenje stvarnog cilja	Ključni utjecaj
B K	Kao šef odjela	Interese stručne službe	Vlastiti i radnika kojeg želi zaposliti	Efikasnost rada službe	Povećanje broja podređenih i jačanje vlastite moći	Pismeno predlaže šefu službe	Šef službe pristaje obrazložiti nadležnome organu	Djelomično	Da

ista

a
b

PREDLAGANJE

Tko	U ime koga istupa	Interes koje grupe koje grupe deklarativno zastupa	Interes koje grupe ili pojedinca stvarno zastupa	Deklarativni cilj djelovanja	Stvarni cilj djelovanja	Kako	Efekti djelovanja	Ostvarenje stvarnog cilja	Ključni utjecaj
Z B	Stručne službe	Stručne službe	Vlastiti	Efikasnost službe	Učvršćenje položaja rukovodioca	Predlaže Savjetu OUR-a	Prijedlog je prihvaćen za raspravu	Djelomično	Da

isto

a

b

DISKUSIJA

Tko	U ime koga istupa	Interes koje grupe koje deklarativno zastupa	Interes koje grupe ili pojedinca stvarno zastupa	Deklarativni cilj djelovanja	Stvarni cilj djelovanja	Kako	Efekti djelovanja	Ostvarenje stvarnog cilja	Ključni utjecaj
<i>B K</i>	<i>Stručne službe</i>	<i>Stručne službe</i>	<i>Vlastiti i pojedinca kojeg želi zaposliti</i>	<i>Efikasnost službe</i>	<i>Povećanje broja podređenih i jačanje vlastite moći</i>	<i>Nefor-malnim razgovorom sa članovima savjeta i diskusijom na Savjetu</i>	<i>Savjet prihvaća prijedlog</i>	<i>Djelomično</i>	<i>Da</i>
<i>T R</i>	<i>Kao član Savjeta</i>	<i>Stručne službe</i>	<i>Vlastiti i interes radnika kojeg treba namjestiti</i>	<i>Efikasnost službe</i>	<i>Obavezuje predlagачe za uslugu</i>	<i>Diskusijom u prilog prijedloga</i>	<i>Savjet prihvaća prijedlog</i>	<i>Da</i>	<i>Ne</i>

a
b

AKT DONOŠENJA

Tko	U ime koga istupa	Interes koje grupe deklara- tivno zastupa	Interes koje grupe ili poje- dinca stvarno zastupa	Deklara- tivni cilj djelovanja	Stvarni cilj djelovanja	Kako	Efekt djelovanja	Ostvarenje stvarnog cilja	Ključni utjecaj
						<i>Savjet donosi jednoglasnu odluku o suglasnosti s prijedlogom</i>			

a
b

OPERATIVNA RAZRADA ODLUKE

Tko	U ime koga istupa	Interes koje grupe deklarativno zastupa	Interes koje grupe ili pojedinca stvarno zastupa	Deklarativni cilj djelovanja	Stvarni cilj djelovanja	Kako	Efekti djelovanja	Ostvarenje stvarnog cilja	Ključni utjecaj
B K	Šefa odjela	Najspobnijeg radnika	Pojedinca kojem je obećao posao	Efikasnost odjela	Zaposliti određenu osobu	Predlažući šefu određenu osobu kao najpovoljnijeg kandidata	Šef odbija prijedlog	Djelomično	Ne
Z B	Šef službe	Najspobnijeg radnika	Vlastiti interes	Efikasnost službe	Nametnuti autoritet	Poziva psihologa da da stručno mišljenje o kandidatima. Neformalno informira psihologa	Izabiranje najspobnijeg čovjeka	Djelomično	Da
B P	Radnog mjesta	Najspobnijeg radnika	Šefa službe	Efikasnost službe	Zadržati povoljne odnose sa šefom	Davanjem stručnog mišljenja	Izabiranje najspobnijeg čovjeka	Da	Ne

a

b

Inicijali »tko«	Položaj u hijerar- hijskoj organiza- ciji	Članstvo u organima upravlja- nja	Članstvo u SK	Funkcija SK	Funkcija u društveno- političkim organiza- cijama		Struka	Stož u poduzeću
					u podu- zeću	izvan poduzeća		
B K	Šef odjela	Predsjed- nik Savjeta OUR-a	Da	Ne	Predsjed- nik zbora radnika OUR-a	—	Socijalni radnik	3 g
T R	Samo- stalni referent	Član Savjeta OUR-a	Da	Član se- kretarijata poduzeća	—	—	niža stručna sprema	17 g
Z B	Šef službe	—	Da	Ne	—	—	prof. psiholo- gije	1 g
B P	psiholog	—	—	—	—	—	prof. psiholo- gije	2 g

**Ilija Čosić, Božo Jušić, Josip Obradović,
Božidar Perharić, Boris Pintar and Duško Sekulić**

METHODOLOGICAL APPROACH TO THE STUDYING OF POWER STRUCTURE IN ORGANIZATIONS

(Summary)

This paper describes an attempt of a new methodological approach to the studying of the power structure in organizations.

The first part comprises critical remarks directed to the most extensively used method of graphs of control based upon the examined subjects' perception of the existing power structure. (a) A small dispersion of results about some values is not necessarily an indicator of the validity, but perhaps of the generally accepted stereotype. (b) Perception also depends on a series of factors of social position and psychological state of examined subjects.

Tending to avoid the disadvantages of the method of graphs of control, and to retain, however, a high degree of standardization, we have tried to create a method which would comprise these qualities. The research work has been carried out in two stages. The first stage consisted of a project based upon the observation with specially prepared forms as persons who contributed in the meetings of workers' councils. Objective data for all the respective persons were collected. In this way a complete picture of activity within the forum with prerogatives of bringing all the key decisions was obtained. However, even if this method offers a very detailed picture of the examined phenomenon, it is not fully satisfactory. As first, it is concentrated upon a fragment (segment) of a continuous process of decision making. Second, this method does not allow the identification of informal groups in organization which might have the key influence upon the decision making.

Due to these reasons we have then created an instrument tending to cover the complete process of the decision making (including both formal and informal levels), allowing identification of all the key groups within organization, formal and informal, and being also maximally standardized.

The first stage in the obtained scheme refers to the preparation of the decision making which comprises the overall social process before the formal act of the decision making. The second stage refers to the decision making itself. As last, there might appear the control, consisting of the initiative for the control implementation and the implementation itself.

It is assumed that in all these various stages of the decision making process it is possible to identify persons actively participating in it. We are, however, primarily concerned with the following — which are the groups whose interests these persons represent. We will also try to analyse goals, strategies and effects of activity.

In order to follow directly the overall process through which the decision making passes, we have relied upon the informants, well informed about respective organizations. Therefore this method represents a kind of a »key-men« technique, as we tried to reach persons who had such positions, this primarily through the industrial psychologists already extensively employed in industry and various other organizations.

Obviously, there is always a problem of objectivity of such informants. This can be avoided in two ways: by requesting the informants to provide information only and by trying to maximally eliminate their evaluation, and also by the engagement of several informants from the same organization.

It is expected that this method will allow a complete insight into the power structure and the decision making process in organizations. This is particularly interesting for the analysis of Yugoslav enterprises based on the self-management, and this for two reasons: first, in the deficiency of the institutional system informal groups have a great importance, and, second, the self-managing model of enterprises pays particular importance to the spontaneity of the social organization.

It is obvious that real methodological benefits and disadvantages will be identified through the analysis of data obtained from the research which is in course.