

Veljko Rus

Fakulteta za sociologiju,
politične vede in novinarstvo
Ljubljana, Titova 102

Eksterni i interni utjecaj industrijskih poduzeća

Teorijsko polazište

Kada se u sociologiji organizacije, aplikacijom teorije sistema počeo rabiti pojam otvorenoga sistema, nužno je nastao problem pojma okoline. No, taj je pojam unatoč priznatom teorijskom radu (J. Thompson, 1967) i unatoč elaboriranim empirijskim istraživanjima (Lorsh i Lawrence, 1969) ostao podosta nejasan. Zbog toga je najveća prepreka u operacionalizaciji svih ispitivanja usmjerenih na objedinjavanje mikro i makro aspekata organizacije.

O akutnoj potrebi jasnije definicije pojma okoline i stabilnijih indikatora pojedinih dimenzija okoline u posljednje su vrijeme pisali Duncan (1972) i Tosi (1973). Dok je Duncan dao općenitu definiciju okoline koja je stoga i veoma problematična za operacionalizaciju, Tosi se ograničio samo na problem reliability indikatora nesigurnosti kao jedne dimenzije okoline.

Vrijednost Duncanove definicije okoline inače je u tome što je prevladala jednostranu Dillovu definiciju okoline kao »task environment« (okolina zadataka, op. A. P.) a približila se Thompsonovoj definiciji okoline kao »domain of consensus« (područje međusobne razmjene i suglasja, op. A. P.). Teškoće Duncanove definicije okoline posebice su u tome što ona bez prijelaza skače od veoma opće definicije na takstativno nabranje svih onih fizikalnih i socijalnih faktora koji su relevantni za odlučivanje članova organizacije. Jače kontrolirana operacionalizacija faktora okoline zahtijeva ponajprije diferenciraniji pojam okoline čime bi se smanjila slučajnost operacionalizacije i poboljšala validnost instrumenata.

U potrazi za diferenciranijim pojmom okoline, po mom bismo se mišljenju posebice trebali nasloniti na Rhenmana (1970) i Županova (1967).

Rhenman razlikuje »task« od »value environment« (vrijednosna okolina, op. A.P.), odnosno neposrednu i posrednu okolinu. Dok »task environment« nije dalje raščlanjivao, dotle je »value environment« raščlanio na »free value environment« (okolina oslobođena vrednota, op. A. P.), »political environment« (politička okolina, op. A. P.) i »mixed environment« (mješovita okolina, A. P.).

Tako je došao do teoretske tipologije okolina koja omogućuje znatnije kontroliranu operacionalizaciju i klasifikaciju pojedinih dimenzija okoline.

Faktore okoline Županov je stratificirao na stimulatore, koji imaju funkciju pritiska i izazivaju reakcije poduzeća na okolinu, i na katalizatore, koji obrađuju način reagiranja organizacija na vanjske pritiske.

U našem smo se istraživanju posebice naslanjali na Thompsonovu, Rhenmanovu i Županovljevu definiciju okoline. Thompsonova definicija okoline kao domain of consensus osobito je relevantna zbog toga što je najbliža institucionalnoj definiciji relacija između političko-ekonomske okoline i samoupravne radne organizacije. Ti bi se odnosi trebali temeljiti na društvenim dogovorima i samoupravnim sporazumima — ukratko na consensusu između organizacije i činilaca koji tvore njenu okolinu.

Rhenmanova mi se klasifikacija okoline na task i value environment čini relevantnom prvenstveno poradi toga jer pretpostavljamo da između ekonomske i političke okoline postoje kvalitativne razlike, odnosno da postoje razlike između poslovnih i političkih odnosa organizacije spram okoline. Pretpostavljamo naime, da na jednoj strani prevladavaju autoritativni odnosi na političkom području djelatnosti, a na drugoj strani kooperativni odnosi na ekonomskom području djelatnosti.

Stratifikacija okoline na stimulatore i katalizatore čini nam se relevantnom s čisto teorijskog stajališta. Držimo, naime, da neki faktori okoline prvenstveno kvantitativno determiniraju djelatnost u radnoj organizaciji, a da je drugi determiniraju ponajprije kvalitativno. U biti to ovisi o vrijednostima. Ako su vrednote instrumentalne, faktori okoline djeluju pospješujući ili ometajući, a ako su pak socijalne, onda djeluju u smislu kvalitativno različitih reakcija.

Radnim organizacijama u Jugoslaviji društvo ne definira proizvodni program, kao što im ne definira ni tehnologiju, nego samo socijalnu strukturu poduzeća (Udy, 1971). To znači da socijalne norme ne determiniraju ni tehnologiju, ni proizvodni program, nego samo alokaciju sredstava, odnosno raspodjelu sredstava na amortizaciju, akumulaciju i na osobne dohotke.

Kako smo u definiranju okoline htjeli integrirati prednosti spomenutih triju definicija okoline, odlučili smo da za sve tri potražimo zajedničkih nazivnik. Pri tome smo bili svjesni da bi ta definicija okoline morala biti razmjerno općenita, premda ne toliko uopćena da bi njena operacionalizacija bila isuviše slučajna. Budući da smo okolinu definirali kao komunikaciono-utjecajne domain, okolinu organizacije čini sve ono s čim organizacija komunicira i što utječe na zbivanje unutar nje. To djelovanje može biti više ili manje recipročno i jačeg ili slabijeg intenziteta, i što će utjecaj među svima njima biti više recipročan to ćemo biti bliže uravnoteženoj okolini. Što će biti intenzivnije djelovanje poslovnih i gospodarskih faktora, to će okolina biti više instrumentalizirana, što će biti intenzivniji utjecaj državnih organa i političkih organizacija, to će okolina biti više socijalizirana. U prvom slučaju prevladat će »free value environment«, u drugom »political environment«, a ako će utjecaj obaju biti jednako intenzivan, moći ćemo govoriti o »mixed environment«.

S pomoću definicije okoline kao komunikaciono-utjecajnog domaina, moguća je također integrirana teorija okoline i organizacije i to zato što i organizaciju možemo definirati s pomoću istih varijabla kao i okolinu. Definiramo li,

naime, organizaciju kao »korelaciju između moći i komunikacije« (A. Stinchcombe, 1968), dolazimo do dviju varijabla koje su zajednički nazivnik kako za okolinu tako i za organizaciju. S pomoću komunikacija i utjecaja, tako smo konstituirali pojmovni kontinuum, unutar kojega možemo diferencirati bilo organizaciju, bilo okolinu na sve one slojeve koji pojašnjavaju međusobno djelovanje između njih. Okolinu možemo raslojiti na agense i katalizatore (Županov, 1970) a organizaciju na endogene i egzogene procese (Bertalanffy, 1968), te ih integriramo u referentni okvir sistema komunikacija i utjecaja koji istodobno obuhvaća okolinu i organizaciju.

Metodologija

Utjecaj smo ispitivali s pomoću metodologijskih instrumenata što ih je razvio Arnold Tannenbaum (1968); s pomoću njih se ispituje percipirani utjecaj na temelju anketiranja respondenata. Za ovu smo se metodologiju odlučili zbog toga jer odbacujemo strukturalnu hipotezu, prema kojoj je moć element strukture, a odlučujemo se za fenomenološku hipotezu, po kojoj je stvarni utjecaj jednak percipiranome. Pojedinaac, naime, reagira na svoju percepciju situacije, a ne na situaciju »kao takvu«. Vodeći računa o fenomenološkoj hipotezi, anketa ili interview jest potpuno adekvatan metodološki instrument.

U skladu s fenomenološkom teorijom izveli smo neke konsekvence koje Tannenbaum nije izveo. Dosljedno govorimo o utjecaju, jer ga jednako kao i Biverstadt (1950) — razlikujemo od moći: moć je potencijalno stanje, a utjecaj je »manifestacija moći, odnosno aktualizacija moći«. Ako se moć očituje u »posjedovanju sredstava« (T. Parsons, 1966), utjecaj je veća ili manja aktualizacija tih sredstava u indukciji i rezistenciji (J. R. P. French, 1956), koju možemo neposredno percipirati.

Isto tako zaobilazimo pojam »kontrola«, jer kontrolu shvaćamo kao formalan oblik utjecanja, koji se temelji na legitimnoj statusnoj strukturi.

Druga konsekvencija koju smo izveli polazeći od fenomenološke hipoteze jest individuacija percepcija. Utjecaj mjerimo samo s pomoću direktnih pitanja, koja se odnose na respondentovu percepciju situacije, a više se ne koristimo indirektnim pitanjima, koja se odnose na »idola fari«. Prema tome, pitamo: »Koliki je vaš utjecaj na...«, a ne više: »Koliki je utjecaj neke grupe u organizaciji na...«.

Pretpostavljamo, također, da smo s pomoću direktnih pitanja u znatnoj mjeri izbjegli opasnost da će konflikti između pojedinih respondenata ili među grupama respondenata kontaminirati percepciju relativne moći (Lorsch i Lawrence, 1969).

U istraživanju smo razlikovali eksterni i interni, te pasivni i aktivni utjecaj. Pasivni i aktivni utjecaj definirali smo jednako kao i Tannenbaum (1968): aktivni je utjecaj onaj koji respondent vrši na svoje suradnike, a pasivni onaj koji suradnici vrše na respondenta. S obzirom na relaciju između aktivnog i pasivnog utjecaja u mogućnosti smo dobiti četiri statusne situacije: centralnu, marginalnu, subordiniranu i superordiniranu (vidi tablicu 1). Dakle, snimanje aktivnoga i pasivnoga utjecaja omogućuje nam da uvažimo marksističku i funkcionalističku teoriju stratifikacije.

Eksterni i interni utjecaj definiramo prema razini analize; a kako je u našem slučaju razina analize poduzeće, interna je utjecaj svaki utjecaj unutar

poduzeća, a eksterni svaki utjecaj izvan poduzeća. Iako je to razlikovanje jasno, ono nam je još u preliminarnoj fazi istraživanja prouzrokovalo velike teškoće. Pripadnici tog managementa svoj su personalni i grupni utjecaj na pojedine organizacije ili institucije u okolini dosljedno izjednačavali s utjecajem poduzeća na okolinu. Spomenutu identifikaciju respondenti su zasnivali na tezi da su odnosi između organizacije i okoline do te mjere institucionalizirani da se može govoriti samo o utjecaju okoline na poduzeće i o utjecaju poduzeća na okolinu. U konačnoj redakciji upitnika te smo pripomene ispitanika uvažili.

Interni utjecaj mjerili smo direktnim pitanjima. Tako su nastale razlike u mjerenju utjecaja: eksterni utjecaj ispitanika mjerili smo samo kao pasivni utjecaj respondenata, u slučaju našega istraživanja kao utjecaj top managementa.

Tablica 1 — Statusne situacije determinirane relacijom između aktivnog i pasivnog utjecaja

Utjecaj poduzeća		Aktivni utjecaj	
		Velik	Malen
Pasivni utjecaj	Velik	Centralni status	Subordinirani status
	Malen	Superordinirani status	Marginalni status

Uzorak

Nalazi o distribuciji eksternoga i internoga utjecaja temelje se na anketi top managementa u 55 industrijskih organizacija. U preliminarnom istraživanju, pored top managementa, intervjuirali smo i predstavnike samoupravnih organa (predsjednika radničkoga savjeta i predsjednika upravnoga odbora poduzeća), te predstavnike političkih organizacija (predsjednika konferencije Saveza komunista, predsjednika Sindikata i predsjednika Saveza omladine). Našli smo da je disperzija njihovih odgovora bitno veća od disperzije odgovora top managementa. Provedena analiza komunikacija također je pokazala da je frekvencija kontakata predsjednika samoupravnih organa i predstavnika političkih organizacija s okolinom bitno manja i izuzetno jednostavna za razliku od pripadnika top managementa. Stoga smo se u samom istraživanju ograničili samo na intervjuiranje 287 članova top managementa. Iz svakoga smo poduzeća obuhvatili najmanje 4 i najviše 6 pripadnika top managementa, a srednja vrijednost njihovih odgovora bila je indikator eksternoga i internoga utjecaja na pojedino poduzeće. Numerička jedinica analize bilo je dakle poduzeće, a ne pojedini respondent.

Rezultati

Aritmetičke sredine eksternoga aktivnoga i eksternoga pasivnoga utjecaja za svih 55 industrijskih poduzeća zajedno prikazali smo na tablici 2. Organi, odnosno osobe na koje poduzeća vrše utjecaj, i koji svrše utjecaj na poduzeća, navedeni su u prvoj koloni. Svi ti subjekti odnosno objekti utjecaja izabrani su na temelju prethodnoga intervjua s rukovodećim osobljem u poduzeću. One utjecaje što su navedeni pod A, B, C i E klasificiramo u administrativno-političke institucije, one uvrštene pod D, G, H i I u poslovne organizacije, a one što su navedeni pod F i J grupiramo pak u strukovne organizacije.

Bjelodano je da je indeks pazivnoga utjecaja veći od indeksa aktivnoga utjecaja. To znači da je utjecaj navedenih organa na poduzeća veći nego je utjecaj poduzeća na te organe, iako ni prvi ni drugi nije velik.

Tablica 2 — Aritmetičke sredine aktivnog i pasivnog eksternog utjecaja u industrijskim organizacijama

Subjekt odnosno objekt utjecaja	Eksterni aktivni utjecaj	Eksterni pasivni utjecaj
A. općinski organi	2,63	2,58
B. republički organi	1,55	2,58
C. savezni organi	1,18	2,90
D. komora i udruženja	2,52	2,70
E. političke organizacije	2,40	2,44
F. sveučilište i instituti	1,59	1,93
G. banke	2,22	3,97
H. kooperanti	3,25	3,41
I. trgovina	3,03	3,79
J. stručnjaci i rukovodioci iz drugih poduzeća	2,51	2,35
Ukupno	2,30	2,88

LEGENDA: 1 = jako malen utjecaj; 2 = malen utjecaj; 3 = osrednji utjecaj; 4 = velik utjecaj; 5 = jako velik utjecaj

Jače diferenciranu sliku o odnosu poduzeća i njihove okoline dobivamo kada sve nabrojene organe okoline grupiramo prema jačini aktivnoga i prema jačini pasivnoga utjecaja. Izvedemo li statusnu klasifikaciju tako da indeks od 3 do 5 prosudimo kao velik, a razliku od 0,5 između aktivnoga i pasivnoga utjecaja kao značajnu, dobivamo raspored institucija koji smo prikazali u tablici 3. U toj tablici vidljivo je da marginalni status imaju: općinska i republička administracija, komora, sveučilište i političke organizacije. Središnji status imaju samo kooperanti, a banka i trgovina imaju nadređeni ili dominantni status u odnosu na poduzeća u kojima je provedeno istraživanje.

Na temelju klasifikacije organa po statusu možemo zaključiti da je okolina u kojoj se nalaze industrijska poduzeća, barem na prvi pogled, slična sistemu koji je bio karakterističan za liberalni kapitalizam 18. stoljeća. Ali, uzmemo li u obzir da banke nisu privatne korporacije, nego instrument u rukama savezne administracije, onda možemo reći da se u prividno liberalnoj okolici kao »nevidljiva ruka« prvenstveno javlja država, i to indirektno preko banaka, koje imaju veći utjecaj na poduzeća od bilo kojeg drugog organa okoline.

Tablica 3 — Klasifikacija organa okoline po statusu

Utjecaj poduzeća		Aktivni utjecaj	
Pasivni utjecaj	Velik	Velik	Malen
		Središnji H	Podređeni C, G, I
	Malen	Nadređeni A, B	Marginalan D, E, F, J

Pored teoretske klasifikacije aktivnih i pasivnih utjecaja okoline izveli smo i statističku klasifikaciju tih utjecaja i to na osnovi rotirane faktorske analize. Na temelju te računске operacije utvrdili smo da se gotovo svi pravci aktivnoga utjecaja poduzeća grupiraju u prvi faktor, dok se pasivni utjecaj (utjecaj pojedinih organa okoline na poduzeća) grupira u slijedeća tri faktora: u faktor 1, u kojem najveće otežanje imaju B, C i G (utjecaj republičke i savezne administracije te banaka) u faktor 3, u kojemu najveće otežanje imaju H, G i J (utjecaj kooperanata, banaka i stručnjaka iz drugih poduzeća) u faktor 4, u kojemu najveće otežanje ima I (trgovinska poduzeća).

Prema tome, statistička analiza dopunjuje prethodne rezultate izvedene na temelju teoretske klasifikacije. Posebice to vrijedi za faktor 1 pasivnoga eksternog utjecaja za koji je karakteristično povezivanje političko-administrativnoga i financijskog utjecaja u grupni (zajednički) faktor 1. Iz faktora 3 i 4 očito je da je banka, također, činilac u reguliranju međusobnih odnosa između kooperanata, ali da nije povezana s trgovinom. Trgovina nastupa kao samostalni faktor utjecaja.

Indeksi aktivnoga i pasivnoga internog utjecaja prikazani su u tablici 4. Vidimo da je jačina aktivnoga, a također i jačina pasivnoga internog utjecaja veća nego je jačina aktivnoga i pasivnoga eksternog utjecaja. Druga se razlika

Tablica 4 — Indeksi aktivnoga i pasivnoga internog utjecaja u industrijskim organizacijama

Subjekt odnosno objekt utjecaja		Interni aktivni utjecaj	Interni pasivni utjecaj
A.	glavni direktor	2,92	4,06
B.	rukovodilac sektora	3,33	3,49
C.	samoupravni organi	3,08	3,52
D.	stručnjaci	3,33	3,70
E.	političke organizacije	2,46	2,57
F.	srednji management	3,41	2,38
G.	niži management	3,21	2,26
Ukupno		3,11	3,17

LEGENDA: 1 = jako malen utjecaj; 2 = malen utjecaj; 3 = srednji utjecaj; 4 = velik utjecaj i 5 = jako velik utjecaj

vidi u tome što je aktivan utjecaj top managementa na organizacione grupe u poduzećima gotovo potpunoma jednak jačini pasivnoga utjecaja kojemu je top management izložen od organizacionih grupa, dok su razlike između jačine aktivnog i pasivnog eksternog utjecaja bile podosta velike.

Dakle, u usporedbi s okolinom unutrašnje organizacione relacije utjecaja u obuhvaćenih 55 industrijskih poduzeća intenzivnije su i uravnoteženije. Ako uravnoteženi odnos između aktivnoga i pasivnoga utjecaja shvatimo također kao indikator kontrolirane, odgovorne i, prema tome, podržane moći, intenzitet međusobnih interakcija pak kao indikator integriranosti, možemo reći da su društveni odnosi između organizacionih grupa unutar poduzeća jače socijalizirani i jače integrirani nego su to odnosi između poduzeća i njihove okoline. Intenzivnije i uravnoteženije uzajamno djelovanje između organizacionih grupa pokazuje se i u statusnoj klasifikaciji organizacionih grupa. Ta

je klasifikacija izvedena na isti način kao ona u tablici 3. U usporedbi s tablicom 3 možemo zamijeniti veći broj grupa sa središnjim statusom i manji broj grupa s marginalnim statusom. Upozoravamo osim toga, da je veći i broj podređenih a manji broj nadređenih grupa. Ta nam druga razlika skreće pažnju na činjenicu da se između vodećih grupa održava odnos egzekutivne odnosno funkcionalne hijerarhije.

Dakle, top managementu unutar poduzeća svojstveno je: marginalan odnos spram političkih funkcionara, središnja relacija spram stručnjaka i samoupravnih organa te odnos krute hijerarhijske nadređenosti i podređenosti spram stručnjaka i samoupravnih organa te odnos krute hijerarhijske nadređenosti i podređenosti spram vodećih grupa.

Faktorska analiza internoga aktivnoga i pasivnoga utjecaja dopunila je ove rezultate s pomoću strukturiranja internoga utjecaja u dominantne cluster utjecaja. Interni aktivni utjecaj top managementa grupira se u dva faktora:

- u utjecaj top managementa na organizacione grupe na razini poduzeća: na glavnoga direktora, na kolege, tj. pripadnike top managementa, na stručnjake i na samoupravne organe (prvi faktor);
- u utjecaj top managementa na srednji i niži management (drugi faktor);

Aktivan se utjecaj top managementa prema tome segmentira na višu i nižu razinu. Razlog ovoj segmentaciji vjerojatno je različita okolina poduzeća i različita poslovna orijentacija rukovodstva: ako je okolina nestabilna i ako je uprava usmjerena na prilagodbu okolini, ova svoj utjecaj usmjerava na razinu poduzeća gdje se nalaze grupe koje moraju aktivirati prilagodbene mehanizme. Ukoliko je pak okolina stabilna, a poslovna politika usmjerena prema racionalnom korištenju postojećih resursa, utjecaj top managementa usmjeren je na egzekutivni kadar, tj. na srednje i niže rukovodstvo.

Interni pasivni utjecaj strukturira se slično aktivnom utjecaju, samo s tom razlikom što je bifurkacija na razine još jače izražena:

1. faktor tvore utjecaj generalnoga direktora i kolega pripadnika top managementa;
2. faktor tvore utjecaj nižega i srednjega kadra na top management.

Prema tome, aktivni i pasivni interni utjecaj grupiraju se u dva vertikalno segmentirana sustava moći: jedan nastaje iz feed-back relacija među top managementom, stručnjacima i samoupravnim organima, a drugi iz feed-back relacija između top managementa i low managementa.

Ako je organizacija otvorena prema okolini, vjerojatno se realizira prvi sistem moći, a ako je zatvorena, po svoj se prilici realizira drugi sistem moći.

Korelaciona analiza vanjskoga i unutrašnjega utjecaja

Zbog veće pouzdanosti a i zbog veće preglednosti korelacionu analizu između pojedinih dimenzija utjecaja proveli smo tako što smo ih spajali u kompleksne indekse. Indekse smo sastavili na dva načina: a) izračunavanjem aritmetičkih sredina i b) uzimanjem u obzir rezultata onih faktora koje smo prikazali u prethodnom odjeljku.

U tablici 5 prikazane su vrijednosti korelacija za slijedeće indekse utjecaja:

M1 — indeks cjelokupne količine vanjskoga aktivnog utjecaja koji se temelji na aritmetičkoj sredini svih utjecaja što ih poduzeća vrše na organe okoline;

N1 — indeks cjelokupne količine unutrašnjega aktivnog utjecaja koji se temelji na aritmetičkoj sredini svih utjecaja top managementa na organizacione grupe u poduzeću;

O3 — indeks cjelokupne količine eksternoga pasivnog utjecaja koji se temelji na aritmetičkoj sredini utjecaja organa okoline na poduzeća;

P4 — indeks cjelokupne količine internoga pasivnog utjecaja koji se temelji na aritmetičkoj sredini utjecaja organizacionih grupa na top management.

Tablica 5 — Vrijednosti koeficijenta korelacije između kompleksnih indeksa utjecaja

Tip utjecaja		Interni utjecaj	
Vanjski utjecaj	M1 aktivan	N1 aktivan	P4 pasivan
	O3 pasivan	.475	.217
		.417	.586

Iz tablice 5 vidljivo je da su korelacije između triju indikatora totalnoga utjecaja značajne i pozitivne, a između M1 i P4 na granici značajnosti. Na osnovi tih podataka zaključujemo da aktivni i pasivni utjecaj za top management čine jedinstven sustav moći. Posebice to vrijedi za vanjski pasivni i unutrašnji pasivni utjecaj, jer su upravo ta dva indeksa najtješnje povezana. Vanjski utjecaji različitih organa isprepleću se s unutrašnjim utjecajima organizacionih grupa i tvore jedinstven sistem pritiska na top management u 55 analiziranih industrijskih poduzeća.

Zbog osobitosti integracija vanjskih i unutrašnjih pritisaka može se stvoriti dojam da je top management bez manevarskoga prostora i da je izložen sistemu totalne kontrole. Ali ako uzmemo u obzir prilično visoku korelaciju između N1 i M1, možemo također govoriti i o jedinstvenom sistemu utjecaja što ga top management vrši u obratnom smjeru: na organe izvan poduzeća i na organizacione grupe unutar poduzeća. Prema tome, možemo govoriti samo o postojanju dvaju integriranih sustava aktivnoga i pasivnoga utjecaja, koji imaju više ili manje uravnoteženu jačinu utjecaja na više ili manje integrirani sustav utjecaja. Premda ne postoji potpuno ravnovjesje između količine pasivnoga eksternog i internoga utjecaja, s jedne, te količine aktivnoga eksternog i internoga utjecaja, s druge strane, i premda stupanj integriranosti između prvih i drugih utjecaja nije jednak, te razlike ipak nisu tako velike da bismo mogli govoriti o dominaciji jednih ili drugih.

Ako pak pasivni utjecaj ne dominira ni po količini ni po stupnju integriranosti, onda ne možemo govoriti o totalitarnoj kontroli nad top managementom. I obratno, ako aktivni utjecaj (vanjski i unutrašnji) ne dominira nad pasivnim utjecajem, onda također ne možemo govoriti o nekontroliranoj moći top managementa, odnosno o vladavini tehnokracije ili tehnostrukture.

Ako je ostvareno veće ili manje ravnovjesje između količine i stupnja integriteta aktivnoga i pasivnoga utjecanja, govorimo o ravnoteži moći. Ravnovjesje u tom slučaju, naravno, ne znači statički odnos, a ne znači ni neku vrijednost koja bi za sva poduzeća mogla biti ista. Ravnovjesje se može postići na višem ili na nižem stupnju, tj. pri većoj ili manjoj količini aktivnoga ili pasivnoga utjecaja i pri većoj ili manjoj integriranosti svih pravaca aktivnoga ili pasivnoga utjecaja u jedinstveni sustav moći. Ako će ravnovjesje biti postignuto na višem stupnju, govorit ćemo o više središnjem statusu poduzeća i o većoj integriranosti poduzeća u političko-ekonomsku okolinu, ako će pak ravnoteža biti postignuta na nižem stupnju, govorit ćemo o više marginalnom statusu poduzeća i o nižem stupnju integriranosti poduzeća u okolinu.

Dvije druge korelacije, M1/P4 i O3/N1, jednako su tako pozitivne iako su istodobno manjeg intenziteta. Na temelju njih možemo zaključiti da pozitivni odnosi nisu karakteristični samo za vanjski i unutrašnji utjecaj nego i za aktivni i pasivni utjecaj. Tu je pretpostavku korelaciona analiza također potvrdila. Koeficijent korelacije između indikatora cjelokupnoga vanjskog i unutrašnjeg aktivnoga utjecaja te cjelokupnoga vanjskog i unutrašnjeg pasivnog utjecaja iznosi 0.431. To znači da se s povećanjem utjecaja poduzeća na okolinu i utjecaja top managementa na organizacione grupe povećava i njihov utjecaj na top management. Društvena djelatnost za koju je karakteristična podjela rada, prema tome, nije podložna logici zero sum game i ne djeluje više u okolini koju Pusić (1972) naziva »power society«, nego je potčinjena logici recipročnoga djelovanja i utjecaja pa djeluje u okolini koju Pusić naziva »functional society«. Stratifikacija pojedinaca, grupa pa i organizacija u takvom se društvu više ne vrši na kontinuumu moćan-nemoćan, ili nadređen-podređen, nego na kontinuumu marginalan-centralan, odnosno integriran-alijeniran pojedinac, grupa ili organizacija.

Iz korelacija M1/P4 i O3/N1, prikazanih u tablici 5, također možemo zaključiti da je povezanost između vanjskog i unutrašnjeg utjecaja veća od povezanosti aktivnoga i pasivnoga utjecaja, tako da su vrijednosti oba koeficijenta korelacije između aktivnoga i pasivnoga utjecaja manje od onih koje se odnose na vanjski i unutrašnji aktivni utjecaj, odnosno na vanjski i unutrašnji pasivni utjecaj. Pretpostavljamo da uzrok relativno slabije korelacije između aktivnoga i pasivnoga utjecaja leži u nerecipročnim odnosima organizacije i okoline.

Na istoj tablici vidimo također da je korelacija između eksternoga pasivnog i internog aktivnoga utjecaja jača od korelacije između eksternog aktivnoga i internog pasivnoga utjecaja. Premda su ove povezanosti vrlo vjerojatno kontaminirane nizom intervenirajućih varijabla, koje nismo uključili u istraživanu hipotezu, glavni je njihov uzrok što je unutarnji pritisak grupa u organizaciji na top management u manjoj mjeri povezan s vanjskim utjecajem poduzeća na organe okoline, nego je vanjski pritisak organa okoline na poduzeća povezan s unutarnjim utjecajem top managementa na grupe u organizaciji. Već spomenute nerecipročne relacije između okoline i poduzeća po svoj prilici sile uprave poduzeća na to da pritiske okoline u većoj mjeri rješavaju s pomoću pokretljivosti članstva, a pritiske pak članstva zbog dijelom subordiniranoga statusa poduzeća ne mogu rješavati većom mobilizacijom organa u okolini.

Uostalom, ove rezultate pojašnjavaju korelacije između M1, N1, P4 i O3, na jednoj, i između pojedinačnih dimenzija vanjskoga i unutrašnjeg utjecaja,

na drugoj strani. Naime, prilikom obrade ovog problema pored već analiziranih indikatora cjelokupnog utjecaja, uzeli smo još u obzir slijedeće indikatore parcijalnoga utjecaja:

— N4, parcijalni indikator utjecaja top managementa na samoupravne organe što ga nazivamo samoupravni aktivni interni utjecaj;

— N5, parcijalni indikator utjecaja top managementa na rukovodstva političkih organizacija u pouzeću, što ga nazivamo politički aktivni interni utjecaj;

— N6, aritmetička sredina utjecaja koje top management vrši na direktora, kolege, srednji i niži rukovodeći kadar što ga nazivamo hijerarhični aktivni interni utjecaj;

— O1, aritmetička sredina utjecaja općinske, republičke i savezne administracije te utjecaja političkih organizacija na poduzeća, što ga zovemo administrativno-politički pasivni eksterni utjecaj;

— O2, aritmetička sredina utjecaja privredne komore, sveučilišta, banaka, koperanata, trgovine i stručnjaka na poduzeća, što ga nazivamo poslovno-strukovni pasivan eksterni utjecaj;

— P1, aritmetička sredina utjecaja generalnoga direktora, kolega, srednjega i nižega rukovodećeg kadra na top management što nazivamo hijerarhični pasivni interni utjecaj;

— P2, parcijalni indikator utjecaja samoupravnih organa na top management nazvan samoupravni pasivni interni utjecaj;

— P3, parcijalan indikator utjecaja političkih funkcionara u poduzeću na top management koji smo nazvali politički pasivan interni utjecaj.

Pretpostavljenu ulogu tretiranih neregipročnih odnosa između poduzeća i okoline u znatnoj nam mjeri potvrđuju korelacije O2 i O3 s dimenzijama unutrašnjega aktivnog i pasivnog utjecaja. Vidljivo je da pritisci poslovne okoline (O2) intenzivnije koreliraju s internim aktivnim i internim pasivnim utjecajem nego oni pritisci koji dolaze od administrativno-političke okoline. To znači da poslovno-strukovna okolina u većoj mjeri intenzivira kontrolu nad top managementom, nego utjecaj top managementa na druge grupe u poduzećima. Jasno je, također, da druge rukovodeće grupe u poduzećima mnogo jače reagiraju na pritiske strukovno-poslovne okoline nego na pritiske administrativno-političke okoline.

Tablica 6 — Koeficijent korelacije između internog i eksternog aktivnog i pasivnog utjecaja u industrijskim organizacijama

Eksterni aktivni i pasivni utjecaj Prosječni indeksi	Interni aktivni i pasivni utjecaj							
	N1	N4	N5	N6	P1	P2	P3	P4
M1	.475	.301	.292	.555	.244	.012	.197	.217
O1	.251	.037	.412	.218	.346	.413	.515	.479
O2	.481	.193	.367	.499	.551	.317	.305	.527
O3	.417	.127	.458	.405	.515	.432	.491	.586

Aktivan utjecaj poduzeća na okolinu — sudeći po tablici 6 — najtješnje je povezan s utjecajem top managementa na rukovodeću hijerarhiju, a u nešto

manjoj mjeri s njegovim utjecajem na samoupravne organe i političke funkcionare u poduzeću. Pri tom je zanimljivo da i pasivni utjecaj vodećih grupa na top management koincidira s jačim utjecajem poduzeća na okolinu. Pritisak na rukovodstva drugih organizacionih grupa, prema tome, ne slabi utjecaj poduzeća na okolinu, nego ga može u cijelosti povećati (vidi M1/P1, M1/P2 i M1/P3).

Unekoliko manju po opsegu, ali zato jasniju i pouzdaniju deskripciju odnosa između vanjskih i unutrašnjih utjecaja posreduje nam tablica 7. U toj su tablici obuhvaćeni slijedeći faktorski indeksi vanjskog i unutarjnega utjecaja:

— M2, rotirani faktor 1 aktivnoga eksternog utjecaja, koji je kompozit svih utjecaja poduzeća na okolinu osim utjecaja na općine, političke organizacije i banke, a nazvat ćemo ga administrativno-poslovni aktivan vanjski utjecaj;

— N2, rotirani faktor 1 aktivnoga unutrašnjega utjecaja, koji je kompozit utjecaja top managementa na direktora, kolege, stručnjake i samoupravne organe, a označavat ćemo ga aktivan unutrašnji utjecaj na rukovodstvo poduzeća;

— N3, rotirani faktor 2 aktivnoga unutrašnjega utjecaja, koji je kompozit utjecaja top managementa na srednji ili niži rukovodeći kadar, a nazivat ćemo ga aktivni unutrašnji utjecaj na niže rukovodioce;

— O4, rotirani faktor 1 pasivnog vanjskog utjecaja, koji je kompozit utjecaja republičke i savezne administracije, političkih organizacija i banaka, a imenovat ćemo ga administrativno-politički pasivan vanjski utjecaj;

— O6, rotirani faktor 3 pasivnog vanjskog utjecaja, koji je kompozit utjecaja kooperanata, stručnjaka i banaka na poduzeća, a nazivat ćemo ga poslovno-strukovni pasivan vanjski utjecaj;

— O7, rotirani faktor 4 pasivnog vanjskog utjecaja, koji je kompozit utjecaja trgovine na poduzeća, a zvat ćemo ga tržišni pasivan vanjski utjecaj;

— P5, rotirani faktor 1 pasivnog unutrašnjeg utjecaja, koji je kompozit utjecaja direktora i kolega na top management, a nazivat ćemo ga pasivni unutrašnji utjecaj viših rukovodilaca;

— P6, rotirani faktor 2 pasivnog unutrašnjeg utjecaja, koji je kompozit utjecaja nižega i srednjega rukovodećeg kadra na top management, a označavat ćemo ga pasivni unutrašnji utjecaj nižih rukovodilaca.

Tablica 7 — Korelacije između faktorskih indeksa unutrašnjeg i vanjskog utjecaja u industrijskim organizacijama

Faktorski indeksi Vanjski aktivni i pasivni utjecaj	Unutrašnji aktivan i pasivan utjecaj			
	N2	N3	P5	P6
M2	.547	—,015	.211	—,010
O4	.050	.185	.209	.177
O6	.391	.264	.372	.271
O7	—,282	.131	.128	.084

Iz tablice 7, u kojoj su prikazane korelacije faktorskih indeksa, vidljivo je da se sve statistički značajne korelacije usredotočuju na dva faktora: na poslovni, pasivan vanjski utjecaj (O6) i na aktivni unutrašnji utjecaj top managementa na rukovodeće grupe u poduzeću (N2). Poslovni pasivni vanjski

utjecaj, kojega također možemo nazvati utjecajem poslovne okoline na poduzeća, aktivira istodobno pasivni i aktivni utjecaj svih hijerarhijskih grupa od glavnoga direktora do nižeg rukovodećeg kadra. Poslovna okolina, dakle, svojim pritiscima ne djeluje ni u pravcu jednostranog povećavanja nekontrolirane moći top managementa, ni u pravcu jednostrane paralizirajuće kontrole nad top managementom, nego u pravcu recipročnog intenziviranja odnosa između svih grupa rukovodilaca u poduzećima.

N2, druga središnja varijabla u sustavu vanjsko-unutrašnjih utjecaja, tijesno je povezana kako s vanjskim poslovnim pasivnim utjecajem, tako i s vanjskim aktivnim utjecajem top managementa na okolinu. Premda je korelacija između utjecaja poslovne okoline i utjecaja top managementa na rukovodstvo poduzeća slabija nego između tog i utjecaja top managementa na okolinu, značajno je i to da je povezanost između pritiska poslovno-strukovne okoline na poduzeće i utjecaja top managementa na rukovodstvo poduzeća pozitivna. Već i sam pritisak poslovne okoline pozitivno korelira s jačanjem unutrašnjeg utjecaja top managementa; pritisak administrativno-političke okoline ne korelira s jačim utjecajem top managementa nego je u gotovo značajnoj vezi s utjecajem nižega rukovodećeg kadra, dok je utjecaj tržišta čak u negativnoj povezanosti s unutrašnjim utjecajem top managementa na rukovodstvo poduzeća.

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da je utjecaj okoline na odnose moći unutar radnih organizacija bitno drugačiji nego smo očekivali. Dok smo mi očekivali da će utjecaj administrativno-političke okoline slabiti unutrašnji aktivni utjecaj top managementa, da će utjecaj poslovno-strukovne okoline jačati unutrašnji aktivni i pasivni utjecaj top managementa i da će utjecaj tržišta pojačavati aktivni unutrašnji utjecaj top managementa, zaključujemo da administrativno-politička okolina ne utječe na redistribuciju unutar radnih organizacija, a da tržište smanjuje utjecaj top managementa unutar poduzeća.

Isto smo tako očekivali da će uloga samoupravnih organa i političkih organizacija biti bitno veća u sistemu eksterno-internih odnosa moći. Uostalom, iz tablice 6 bjelodano je da oni nisu bez utjecaja i da nisu izlučeni u marginalne faktore premda je iz tablice 6 i tablice 7 jasno da je kralježnica čitava sustava eksterno-internih odnosa moći utjecaj top managementa na rukovodeće organizacione grupe i utjecaj poslovnih organa na poduzeća. Time je cjelokupna dinamika moći zaokružena u zatvoreni krug: manageri iz drugih poduzeća bitno utječu na interni status managera unutar pojedinačno uzetih poduzeća a preko njih, također, na interakcije između rukovodećih grupa.

Smatramo da je taj cirkulus vitiosus moći nekontroliran i spontan produkt podjele rada na makronivou čitavog društva i na mikronivou radnih organizacija. Postojeća podjela rada omogućuje intenzivan recipročan utjecaj između vanjskih i unutrašnjih vodećih grupa, a također i između vodećih grupa unutar poduzeća te podržava prilično intenzivnu aktivnost, koja je podvrgnuta međusobnoj kontroli. Ipak proizlazi da djelatnost rukovodilaca nije podvrgnuta efikasnoj vanjskoj društvenoj kontroli.

Držimo da će se funkcionalna autonomizacija managementa spontano reproducirati sve dotle dok ne dođe do funkcionalno odgovarajuće, ne samo do politički odgovarajuće redistribucije menadžerskih funkcija. S obzirom na naše

nalaze možemo zaključiti: jačanje kooperantskih odnosa i utjecaj stručnih osoba odnosno institucija mogu tome bitno pridonositi, dok intenziviranje administrativno-političkoga utjecaja ili pak utjecaja tržišta bitno neće utjecati na metamorfozu managementa.

Sa slovenskoga preveo: *Antun Petak*

L I T E R A T U R A

- Bertalanffy Ludwig von, *General System Theory*, S. Braziller, New York 1968.
- Biverstadt Robert, *An Analysis of Social Powers*, **American Sociological Review**, 1950, str. 730—738.
- Duncan Robert, *Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty*, **Admin. Science Quarterly**, 1972, No 3.
- French John, P. R., *A Formal Theory of Sociological Power*, **Psychological Review**, 1966, No 3.
- Lorsch Jay and Paul Lawrence, *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston 1969.
- Parsons Talcot, *The Social System*, Free of Glencoe, Ill. 1966, str. 121.
- Pusić Eugen, *Participation and Multidimensional Development of Complexity*, in E. Pusić (ed.): **Prva međunarodna konferencija o participaciji i samoupravljanju**, Vol. 1, Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1972.
- Rhenman Eric, *Organizations in Changing Environment*, *Organizational Theory for Long-Range Planning*, SIAR, Stockholm 1970.
- Rus Veljko, *Influence Structure in Yugoslav Enterprise*, **Industrial Relations**, Vol. 9, 1970, No 2.
- Stinchcombe Arthur, *Constructing Social Theories*, Harcourt Brace, New York 1968.
- Tannenbaum Arnold, *Control in Organizations*, McGraw-Hill, New York 1968.
- Thompson James, *Organization in Action*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Tosi Henry and alters, *On the Measurement of the Environment; An Assesment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale ASR*, 1973.
- Udy Stanley, *Work in Traditional and Modern Society*, Prentice Hall, 1970.
- Zupanov Josip, *Jedan teorijsko-hipotetski okvir za istraživanje poduzeća*, **Ekonomске studije**, EIZ, Zagreb 1967.

Veljko Rus

EXTERNAL AND INTERNAL INFLUENCES AFFECTING INDUSTRIAL ENTERPRISES

(S u m m a r y)

Considering the System theory the author conceives the Yugoslav enterprise to be an open system. Moreover critically taking into consideration all the various definitions for the purpose of operationalization he defines the environment as a communicative influential domain, integrating in this way the theory of the environment and of the organization.

Accepting the phenomenological hypothesis and considering the actual influence as equaling the perceptual one — the influence has been investigated, with a help of some innovations, by means of the graph of control on the top management in 55 industrial organizations. The difference between the external and internal, passive and active influences has been distinguished. Internal influence is the one within and the external is the one outside the relevant enterprise; passive is the one to which the respondent is subjected by other members of the organization and active is the one which is exercised by the respondent on other members of the organization.

According to the indexes got in this way the enterprises seem to be influenced by the examined factors of the environment to a larger extent than vice versa. The grouping of the bodies of the environment has shown the dominant status of the bank and the trade organizations in their relation to the industrial enterprises. Still that environment is not very much like the system that was typical of eighteenth century liberal capitalism although it might appear so. Considering the system of the country itself we seem to be speaking of the seemingly liberal environment with the state itself appearing indirectly through the banks. The results seem to be confirmed and even more differentiated by the factor analysis.

Regarding the internal influence it should be pointed out that the influence of the top management on the organizational groups in the enterprises is almost equal to the amount of the influence exercised on the top management by the organizational groups.

Generally, the internal organizational relationships of influence are more intensive and more balanced. We can assume that the social relations between the organizational groups within the enterprises are more socialized and more integrated than the relations between the enterprises and their environment. Top management in an enterprise has a marginal relation towards the political representatives, a central relation towards the professionals and self-managing bodies and a firm-hierarchical-superordination-and-superordination-relation towards managerial groups.

The analysis of the correlations has shown that the active and passive external influences make up a united system of power — if viewed from the standpoint of the top management. That does not mean that the top management are exposed to the system of total control because there is also a united system of influence, which is exercised by the top management on the bodies outside the enterprise. In the same way the uncontrolled power does not appear either in the influence of the top management on the organizational groups within the enterprise. So we claim the existence of only two integrated subsystems of the active and passive influences. The increasing influence of the top management on the environment and the organizational groups leads to the reverse influence, that is, the increasing influence of the environment and organizational groups on the top management, exhibiting thus clearly the logic of the reciprocal influence.

The author has found out a considerably different influence of the environment within the work organizations than he expected. He expected the influence of the administrative-political environment to lessen the internal active influence of the top management, and the influence of the business professional environment to increase the internal active and passive influences of the top management, and the influence of the trade organizations to increase the active internal influence of the top management. He has found out that the redistribution of power within the work organizations is not influenced by the administrative political environment, and that the influence of the top management within the enterprise is even diminished by the trade-organizations. Moreover, though in a system of external-internal power-relations the self-managerial bodies and political organizations are not reduced to being merely marginal factors, the backbone of the whole system of the external-internal power-relations still makes the influence of the top management on the leading organizational groups and the influence of the business organizations on the enterprises. That means that the business circle from other enterprises exercises a considerable influence on the internal status of the top management within individual enterprises, and thus on the interactions between the other managerial groups as well.

This circulus vitiosus of power is uncontrolled and spontaneous product of the division of labour at the macro-level of the whole society and also at the micro-level of the work-organizations because it makes possible an intensive reciprocal influence between the external and internal managerial groups. This proves the functional autonomization of the management which will be substained spontaneously up the time when a functionally adequate, and not only politically adequate redistribution of managerial function will be varied out.

Translated by *Biserka Cesarec*